

658.314
1517
h e1

**HUBUNGAN MOTIVASI, KEMAMPUAN PEGAWAI, BUDAYA
ORGANISASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SUB
DINAS PERDAGANGAN LUAR NEGERI DINAS PERINDUSTRIAN
DAN PERDAGANGAN PROPINSI JAWA TENGAH**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan

Guna Mencapai Derajat Sarjana-S2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh :

INTAN INDRIAWAN

D4E002007

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2002

UPT-PUSTAK-UNDIP	
No. Daft:	1742/15/MAAP/C1
Tgl.	02/05 03

HUBUNGAN MOTIVASI, KEMAMPUAN PEGAWAI, BUDAYA ORGANISASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI SUB DINAS PERDAGANGAN
LUAR NEGERI DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROPINSI
JAWA TENGAH

Dipersiapkan dan disusun oleh :

INTAN INDRIAWAN

D4E002007

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji

Pada tanggal : 23 Desember 2002

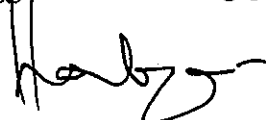
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I



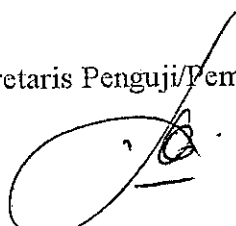
PROF. DRS. Y. WARELLA, MPA, PhD

Anggota Dewan Penguji lain :

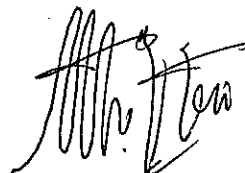


PROF. DRS. HARTOYO

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



DRA. SUSI SULANDARI, MSI



DRA. HARTUTI PURNAWENI, MPA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 23 DEC 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro, Semarang



PROF. DRS. Y. WARELLA, MPA, PhD

RINGKASAN

Aparatur birokrasi sebagai unsur pelaksana dalam kegiatan pelayanan memegang peran penting dalam meningkatkan kinerja sektor pemerintahan. Demikian pula pada Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah yang kegiatannya sebagian besar berupa pelayanan langsung kepada masyarakat dunia usaha berupa pelayanan dokumen perdagangan internasional. Dalam kegiatan pelayanannya tersebut, Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri masih mempunyai kendala berupa banyak dokumen yang batal, sering adanya verifikasi dari pihak luar negeri mempertanyakan atas keabsahan dokumen yang diterbitkan.

Kondisi tersebut perlu dilakukan upaya meningkatkan efektivitas kerja; kenyataan yang terjadi di lapangan menunjukkan efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri nampaknya belum dapat dicapai secara optimal, belum optimalnya efektivitas kerja pegawai antara lain disebabkan oleh faktor motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi.

Dalam kegiatan penelitian ini, digunakan penelitian non eksperimental dengan rancangan penelitian statistik kuantitatif. Penelitian ini menggunakan cara pengambilan sampel sistematis (*systematic sampling*).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Antara motivasi dengan efektivitas kerja menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan dengan nilai atau harga signifikansi hubungan (*linierity*) sebesar 0.793 dengan koefisien korelasi sebesar -0.044 .
2. Hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai atau harga signifikansi hubungan (*linierity*) 0.002 koefisien korelasi sebesar 0.469
3. Antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai atau harga signifikansi hubungan (*linierity*) 0.001 dan koefisien korelasi sebesar 0.470.
4. Sedang hubungan secara bersama-sama antara variabel motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan namun lemah hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai atau harga signifikansi hubungan (*linierity*) 0.000 dan angka Kendall $-W$ sebesar 0.309 nilai ini diperkuat oleh perhitungan X^2 (Chi-Square) sebesar 28.698 yang nilainya lebih besar dari X^2 tabel.
5. Pengaruh motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja sebesar 9.55 %. Dengan demikian menunjukkan bahwa efektivitas kerja di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah banyak dipengaruhi oleh faktor lain diluar model. Rokemendasi dari kondisi ini adalah perlu meneliti lebih lanjut tentang variabel-variabel lain diluar model yang tercantum dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian hasil penelitian diatas, maka penulis memberikan saran/rekomendasi sebagai berikut:

1. Motivasi

Dalam rangka penyelesaian pekerjaan yang padat di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, maka pimpinan perlu memberikan motivasi kepada karyawan yang dapat berupa; penghargaan terhadap hasil kerja karyawan dan kemampuan, prestasi, rangsangan berupa insentif

2. Kemampuan pegawai.

Untuk meningkatkan kemampuan pegawai, maka perlu dilakukan upaya peningkatan kemampuan penggunaan peralatan kerja, peningkatan pemahaman dokumen perdagangan luar negeri, peningkatan pendidikan formal, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan kerjasama antar pegawai, kemampuan menciptakan suasana kerja dan kemampuan komunikasi dari pimpinan maupun pegawai.

3. Budaya Organisasi.

Dalam rangka menumbuhkan budaya organisasi, maka perlu pengarahan pimpinan tentang misi organisasi, penerapan program kerja yang sudah ada, tingkat komitmen terhadap sasaran dan tujuan organisasi, komunikasi antar karyawan, komitmen kerja, dan ketaatan terhadap kebijakan organisasi.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bermaksud untuk mengetahui hubungan antara motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah. Populasi sebanyak 62 pegawai dan sampel yang diambil sebanyak 32 pegawai.

Uji hipotesis menggunakan rumus Kendall's tau-b untuk mengetahui hubungan antara masing-masing variabel independen dengan variabel dependen, dan analisis konkordansi Kendall (W) untuk mengetahui hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Analisis hubungan antara 3 (tiga) variabel independen motivasi (X_1), kemampuan pegawai (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) dengan Efektivitas Kerja (Y), baik secara sendiri maupun secara bersama-sama menunjukkan sebagai berikut :

1. Hubungan motivasi dengan efektivitas kerja negatif dan tidak signifikan dengan nilai signifikansinya sebesar 0.793 dan koefisien korelasi sebesar - 0.044 .
2. Hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja positif dan signifikan dengan nilai signifikansi 0.002 dan koefisien korelasi sebesar 0.469
3. Antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja positif dan signifikan dengan nilai atau harga signifikansi 0.001 dan koefisien korelasi sebesar 0.470.
4. Hubungan antara variabel motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja positif dan signifikan dengan nilai signifikansi 0.000 dan angka Kendall - W sebesar 0.309 .

Berdasarkan hasil penelitian, masih banyak sisa sebesar 90.45% dari faktor-faktor (variabel) lainnya yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai. Untuk menyempurnakan hasil penelitian, maka direkomendasikan agar diadakan penelitian lebih lanjut menggunakan variabel-variabel selain dari yang sudah diteliti.

ABSTRACT

INTAN INDRIAWAN (D4E002007). *Analysis on the Working Effectiveness of Government Employees at the Foreign Trade Section, The Provincial Industry and Trade Office Central Java in Semarang*. Master of Public Administration. Diponegoro University, 2002.

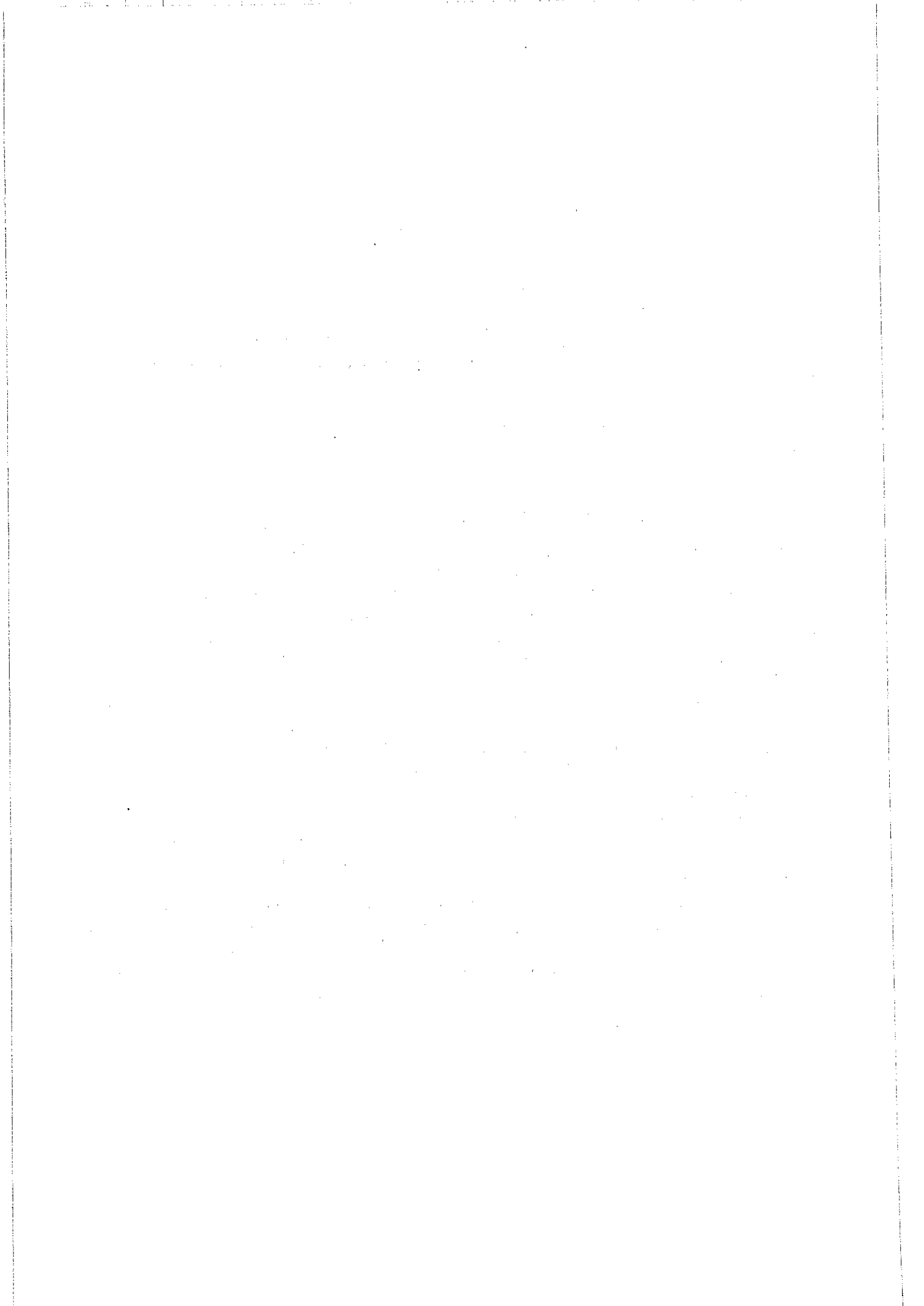
Keywords : *Working Effectiveness, Motivation, Ability of Government Employees, Culture of Organisation.*

This Research was intended to know the relation between Motivation (X_1), Ability of Government Employees (X_2) and Culture of Organisation (X_3) with the Working Effectiveness of Government Employees at the Foreign Trade, The Provincial Industry and Trade Office, Central Java in Semarang (Y). The population were 62 people with 32 people as respondents. Hypotheses test used Kendall's tau-b formulation to know the relation between independent variable with dependent variable and analysis of Kendall –W test to know the relation between independent variable together with dependent variable.

Analysis on the relation between each of the independent variable and dependent variable show that :

1. The relation between motivation with working effectiveness was negative and not significant with 0.793 significance level and -0.044 correlation coefficient.
2. The relation between Ability of Government Employees with working effectiveness was positive and significant with 0.002 Significance level and 0.469 correlation coefficient.
3. The relation between Culture of organisation was positive and significant with 0.001 significance level and 0.470 coefficient correlation.
4. The relation between motivation, ability of government and culture of organisation with working effectiveness was positive and significant with 0.000 significance level and 0.309 Kendall – W test.

Therefore it is summarized that the rest 90.45% of Working Effectiveness at the Foreign Trade, The Provincial Industry and Trade Office, Central Java in Semarang is influenced by other factors outside those analyzed in this research. Therefore it is recommended that these factors should be analyzed by further research in this topic for detail be research on government employees for example the relation between working effectiveness with a culture of friendly, the office instrument.



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, Desember 2002



INTAN INDRIAWAN

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Subhanahu' Wata'ala karena atas berkah dan rahmat-Nya maka penulisan Tesis tentang " Hubungan Motivasi, Kemampuan Pegawai dan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah " dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Tesis ini penulis susun sebagai salah satu syarat mencapai derajat Strata-2 (S-2) pada Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Dengan selesainya penulisan tesis ini, disampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik sekaligus sebagai Pembimbing I.
2. Ibu Dra. Susi Sulandari, Msi, selaku Pembimbing II.
3. Bapak Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah dan Bapak Kepala Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri yang telah menyediakan lokasi dan memberikan izin penelitian kepada penulis.
4. Bapak Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang yang telah banyak memberikan dorongan selama penulis menempuh studi.

5. Para Bapak/Ibu dosen dan Staf Administrasi pada Magister Administrasi Publik (MAP) Undip, Semarang, yang telah membantu penulis dalam menambah wawasan keilmuan.

Semarang, Desember 2002

Penulis

INTAN INDRIAWAN.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	iv
ABSTRACT	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar belakang masalah	1
B. Identifikasi dan perumusan masalah	5
C. Tujuan penelitian	6
D. Kegunaan penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan teori	8

1. Efektivitas Kerja	8
2. Motivasi	15
3. Kemampuan Pegawai	23
4. Budaya Organisasi	27
B. Hubungan antara variabel penelitian	35
C. Hipotesis	40

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Rancangan penelitian	42
B. Ruang lingkup penelitian .	43
C. Lokasi penelitian	44
D. Variabel Penelitian	44
1. Definisi Konseptual	44
2. Definisi Operasional	45
E. Jenis dan Sumber Data	47
F. Instrumen Penelitian	48
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	49
H. Teknik Pengumpulan data	51
I. Teknik Analisis Data	52

BAB. IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Hasil Penelitian	57
B. Analisis Hasil Penelitian	105
1. Hubungan Motivasi dengan Efektivitas Kerja	105

2. Hubungan Kemampuan Pegawai dengan Efektivitas Kerja	107
3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja	110
C. Diskusi	116

BAB. V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	120
B. Saran	123

DAFTAR PUSTAKA	125
-----------------------	-----

LAMPIRAN	126
-----------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Perkembangan Teori Motivasi	17
2. Hirarki Kebutuhan menurut Maslow	18
3. Teori Harapan	21
4. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi	31
5. Dua Tingkat Budaya dari Kotter dan Heskett	33
6. Hubungan antar Variabel	39
7. Hubungan antara Variabel Penelitian	41
8. Struktur Organisasi Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri	61

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Data Pegawai berdasarkan Pendidikan	61
2. Data Pegawai menurut Golongan Kepangkatan	61
3. Distribusi Responden Menurut Pendidikan	62
4. Tingkat Pelayanan Mutu	63
5. Tingkat Hasil Kerja Pegawai	63
6. Tingkat Kejelasan Standar Kerja	64
7. Tingkat Penyelesaian Pekerjaan	65
8. Target Kerja karyawan	66
9. Penerimaan terhadap Perubahan Prosedur Kerja	66
10. Tingkat Hubungan Kerja antar Pegawai	67
11. Tingkat Kepuasan Kerja	68
12. Tingkat Kesenangan terhadap Pekerjaan	69
13. Tingkat Kesenangan terhadap Tugas yang Padat	70
14. Tingkat Tanggungjawab terhadap Tugas	70
15. Tingkat Tanggungjawab atas Kesalahan Dokumen	71
16. Efektivitas Kerja Pegawai	72
17. Ide dan Kreativitas Pegawai	73

18. Tingkat Penghargaan atas Hasil Kerja	74
19. Penghargaan terhadap Kemampuan Pegawai	75
20. Penghargaan atas Prestasi	75
21. Pengaruh Penghargaan terhadap Prestasi	76
22. Peranan Kenaikan Pangkat terhadap Dorongan Kerja	77
23. Peranan Pembatasan Kenaikan pangkat terhadap dorongan Kerja	77
24. Penghargaan terhadap gagasan Pegawai	78
25. Penghargaan terhadap Kreativitas Pegawai	79
26. Tingkat pengarahan Pimpinan	79
27. Peranan Arahan Pimpinan terhadap Kerja	80
28. Pemberian Harapan atas Prestasi Kerja	81
29. Pemberian Insentif terhadap Hasil kerja Pegawai	82
30. Kondisi Motivasi Pegawai	82
31. Tingkat Penggunaan Metoda Kerja	84
32. Tingkat Penggunaan Peralatan Kerja	84
33. Tingkat Pemahaman terhadap Dokumen	85
34. Pendidikan Formal	86
35. Kemampuan teknis Perdagangan Internasional	86
36. Kemampuan Memecahkan Masalah	87
37. Kemampuan dalam Pengambilan Keputusan	88
38..Tingkat Kerjasama antar Pegawai	89
39. Kemampuan menciptakan Suasana Kerja	89
40. Kemampuan Komunikasi Pimpinan	90

41. Kemampuan Komunikasi Pegawai	90
42. Pengalaman Kerja Pegawai	91
43. Kemampuan Kerja Pegawai	91
44. Peranan Misi	93
45. Arahan Pimpinan tentang Misi	93
46. Tingkat Penerapan Misi	94
47. Tingkat Penerapan Program Kerja	95
48. Peranan Program Kerja	95
49. Tingkat Komitmen terhadap sasaran	96
50. Tingkat Komitmen terhadap Tujuan Organisasi	97
51. Tingkat Komunikasi antar Staf	97
52. Tingkat Komunikasi Pimpinan dengan Staf	98
53. Tingkat Komunikasi Atasan Langsung dengan Pimpinannya	98
54. Peranan Komunikasi terhadap Kinerja	99
55. Tingkat Perawatan Peralatan Kerja	100
56. Tingkat Komitmen Kerja	100
57. Tingkat Ketaatan terhadap Kebijakan Organisasi	101
58. Tingkat Penghargaan yang Sesuai atas Hasil Kerja	102
59. Penghargaan terhadap Inisiatif	102
60. Pemanfaatan Pendidikan Teknis dalam Memecahkan Masalah	103
61. Budaya Organisasi	104
62. Hubungan Variabel Motivasi dengan Efektivitas Kerja	106
63. Hubungan Variabel Kemampuan pegawai dengan Efektivitas Kerja	107



64. Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja	108
65. Hubungan Variabel Motivasi dengan Efektivitas Kerja	
(Rumus Rank Kendall)	109
66. Hubungan Variabel Kemampuan pegawai dengan Efektivitas Kerja	
(Rumus Rank Kendall)	111
67 Hubungan Variabel Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja	
(Rumus Rank Kendall)	112
68. Kendall's W Test	113
69. Hasil uji hipotesis	115

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Halaman
1. Variabel dan Indikator	129
2. Kuesioner Penelitian	131
3. Tabel Induk	147
4. Total Variabel dan Scor Variabel	152
5. Tabel Tunggal	155
6. Tabel Tunggal Kesimpulan, Tabel Silang dan Rumus Kendall Tau	172
7. Data Empirik	181
8. Surat verivikasi Dokumen Perdagangan Luar Negeri	182

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Persaingan bangsa-bangsa di dunia pada Milenium ke-3 semakin ketat, muncul integrasi, regionalisasi pasar dalam globalisasi yang melanda dunia yang mempengaruhi semua aspek kehidupan masyarakat.

Globalisasi mengakibatkan terjadi kecenderungan keterbukaan terhadap semua aspek kehidupan masyarakat, baik dalam lingkup kegiatan yang bersifat ekonomi maupun non ekonomi. Salah satu lingkup kegiatan ekonomi dalam globalisasi adalah kegiatan perdagangan internasional yang merupakan kegiatan perdagangan antara suatu negara dengan negara lainnya. Dinamisasi kegiatan perdagangan internasional ditandai dengan adanya Organisasi Perdagangan Dunia (WTO), liberalisasi perdagangan dan investasi yang dilakukan oleh beberapa negara dengan membentuk Kawasan Perdagangan Bebas (*Free Trade Area*), maupun pergerakan investasi dari satu negara ke negara lain yang demikian cepat. Kondisi ini berarti setiap negara baik dunia usahanya maupun aparatur pemerintah harus menciptakan tingkat efisiensi paling optimal.

Kegiatan perdagangan internasional merupakan kegiatan penting bagi suatu negara karena menghasilkan devisa yang besar peranannya dalam pembangunan nasional. Kegiatan perdagangan internasional dilaksanakan oleh dunia usaha yaitu Eksportir, Importir, Perusahaan Pelayaran dan Perbankan, tetapi dalam pelaksanaannya ada beberapa pelayanan dokumen perdagangan internasional yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah.

UPT-PUSTAK-UNDIP

Dengan demikian, peranan aparat birokrasi atau pegawai negeri merupakan faktor penting dalam birokrasi pemerintah, karena pegawai negeri adalah unsur pelaksana dan fungsi dari kegiatan pemerintahan antara lain dalam kegiatan pelayanan. Hidayat dan Sucherly (1986:89) mengatakan “peningkatan dan perbaikan efisiensi dan efektifitas pegawai adalah salah satu cara untuk meningkatkan kerja dari sektor pemerintah”.

Miftah Toha (1992:60) menegaskan bahwa : “Pemberian pelayanan sosial kepada masyarakat lebih bersifat kaku dan formalitas dibandingkan dengan sektor non publik”, meskipun birokrasi pemerintah sering diartikan identik dengan ketidakefisienan atau berbelit-belit, namun pada kenyataannya birokrasi pemerintah merupakan kebutuhan masyarakat.

Salah satu fungsi pemerintahan dalam bentuk kegiatan pelayanan kepada masyarakat adalah pelayanan penerbitan dokumen perdagangan internasional yang sebelum diberlakukannya Undang-undang nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh instansi vertikal di daerah yaitu Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan, maka setelah diberlakukannya Undang-Undang tersebut pelayanan dokumen perdagangan internasional menjadi kewenangan pemerintah propinsi dalam hal ini adalah Dinas Perindustrian dan Perdagangan maupun sebagian yang diserahkan pelayanannya ke kabupaten/kota.

Salah satu Sub Dinas yang berada pada lingkup Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah adalah Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa tengah nomor 7 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Dinas Propinsi Jawa Tengah Lembaran Daerah Propinsi

Jawa Tengah tahun 2001, nomor 26, salah satu tugas dari Sub Dinas tersebut adalah penerbitan dokumen perdagangan internasional.

Permasalahan yang sering timbul berkaitan dengan penerbitan dokumen perdagangan internasional yang dilaksanakan oleh Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri adalah: Pertama, pengusaha ada yang terlambat menerima dokumen ekspor, padahal dokumen tersebut sangat penting dalam transaksi kegiatan perdagangan internasional; Kedua lambatnya penanganan dokumen-dokumen yang bermasalah, karena keterbatasan kemampuan pegawai sehingga mereka harus berkonsultasi dengan pimpinannya atau dengan sesama pegawai yang lebih mampu; Ketiga banyaknya dokumen yang rusak/batal atau bahkan dikembalikan oleh pihak-pihak di luar negeri seperti importir dan bea cukai yang disebabkan pegawai kurang mampu memahami dokumen ekspor, kurang mampu menggunakan peralatan bekerja; dan Keempat, adanya pegawai yang kurang serius bekerja, sementara ada pegawai lainnya yang bekerja dengan beban kerja cukup tinggi, terutama pegawai yang menangani dokumen secara langsung, sementara pegawai yang bekerja sebagai pendukung kegiatan tersebut kurang bekerja dengan serius.

Rendahnya efektifitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah antara lain dapat terlihat dari rendahnya motivasi kerja yang ditunjukkan oleh banyaknya pegawai yang datang hanya untuk ngobrol, sementara ada pegawai yang beban kerjanya cukup tinggi misalnya pegawai yang harus menyelesaikan pekerjaan memproses dokumen perdagangan internasional dengan tepat waktu. Keadaan seperti ini menyebabkan yang melaksanakan pekerjaan kebanyakan orang tertentu saja yaitu pegawai yang berhadapan langsung dengan pengusaha.

Rendahnya kemampuan pegawai ditunjukkan antara lain dengan kurangnya pengetahuan mengenai isi dokumen, dan tidak punya pengetahuan mengenai manfaat dokumen sehingga sering menimbulkan kendala tersendiri bagi upaya penyelesaian dokumen dengan cepat sesuai dengan tuntutan kebutuhan eksportir dan importir . Misalnya ketepatan antara dokumen pengapalan yang satu dengan dokumen pengapalan yang lain.

Permasalahan rendahnya kemampuan pegawai juga disebabkan oleh banyaknya pegawai baru yang tidak menguasai pengetahuan tentang pekerjaannya. Dari 62 orang pegawai di Sub Dinas Perdagangan Internasional, terdapat 20 pegawai baru yang berasal dari luar unit tersebut misalnya dari Bagian Tata Usaha, Bidang Perdagangan Dalam Negeri, dan Sub Dinas dalam lingkup perindustrian. Hal ini disebabkan Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOT) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah tahun 2001 merupakan penggabungan dari Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan dan Dinas Perindustrian.

Rendahnya budaya organisasi ditunjukkan oleh adanya pegawai yang tidak mengetahui misi yang diemban organisasi, sehingga kurang komunikatif terhadap sesama pegawai, atasan dan terhadap pengusaha dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, maupun adanya pegawai yang meninggalkan kantor tanpa mempunyai tujuan yang jelas, sering terlambat datang, dan pulang lebih awal dari jam yang ditetapkan.

Bukti empiris yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai adalah :

1. Berdasarkan data tahun 2001 yang diperoleh dari Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, dari 57.053 buah dokumen yang diterbitkan terdapat 5.175

dokumen yang rusak maupun batal yang terdiri dari berbagai jenis Form Surat Keterangan Asal Barang (SKA).

2. Selama tahun 2001 Bea dan Cukai Belgia meminta verifikasi 2 buah SKA dan pada tahun 2002 terdapat 6 dokumen, antara lain dari Belgia, Spanyol, Yunani, Perancis, Belanda.

Permasalahan-permasalahan tersebut mencerminkan bahwa masih diperlukan upaya peningkatan efektivitas kerja dalam pelayanan kepada dunia usaha berkaitan dengan penyelesaian dokumen perdagangan internasional.

B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

B.1. Identifikasi Masalah.

1. Tidak adanya Motif kerja, *Expectation* (harapan) dan *Incentive* (rangsangan) telah menyebabkan pegawai kekurangan gairah didalam melaksanakan tugas pelayanan penerbitan dokumen perdagangan internasional.
2. Kemampuan pegawai yang rendah ditunjukkan oleh rendahnya kemampuan pengetahuan substansial dokumen yang dikerjakannya, menyebabkan terhambatnya proses penyelesaian dokumen perdagangan internasional.
3. Banyaknya pegawai yang kurang berpengalaman dalam bekerja karena merupakan pegawai baru pada Sub Dinas Perdagangan Luar negeri.
4. Banyaknya dokumen rusak pada saat pemrosesan maupun dikembalikan oleh pihak-pihak di luar negeri.
5. Budaya organisasi yang rendah ditunjukkan oleh adanya pegawai yang kurang komunikatif terhadap rekan, atasan, maupun pengusaha, sering meninggalkan kantor tanpa mempunyai tujuan yang jelas, seringnya

pegawai terlambat datang, dan pulang lebih awal dari yang jam yang ditetapkan.

6. Pegawai banyak yang kurang serius dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang ditunjukkan oleh banyaknya pegawai yang bercanda satu dengan lainnya pada saat pelaksanaan tugas/pada jam-jam pelayanan.

B.2. Perumusan Masalah.

- (1) Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan efektifitas kerja pegawai ?
- (2) Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas kerja pegawai ?
- (3) Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektifitas kerja pegawai ?
- (4) Apakah ada hubungan positif dan signifikan antara Motivasi, Kemampuan pegawai dan Budaya organisasi secara bersama-sama dengan efektifitas kerja pegawai ?

C. TUJUAN PENELITIAN.

Dalam setiap penelitian perlu diketahui maksud dan tujuan penelitian, ada beberapa ahli yang mengemukakan teori tentang tujuan penelitian. Menurut Sutrisno Hadi (1987:4) tujuan penelitian adalah untuk menemukan dan mengembangkan atau menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis hubungan antara faktor motivasi dengan efektifitas kerja.
2. Untuk menganalisis hubungan antara faktor kemampuan pegawai dengan efektifitas kerja.

3. Untuk menganalisis hubungan antara faktor budaya organisasi dengan efektifitas kerja.
4. Untuk menganalisis hubungan antara faktor motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja.

B. KEGUNAAN PENELITIAN

Hasil penelitian dimaksudkan sebagai kontribusi pemikiran ilmiah terhadap para pimpinan dilingkungan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, adapun manfaatnya adalah :

1. Kegunaan Teoritis

- Guna memahami hubungan antara motivasi dengan efektivitas kerja
- Guna memahami hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja.
- Guna memahami hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja.
- Guna memahami hubungan secara bersama-sama antara motivasi, budaya organisasi, kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja.

2. Kegunaan Praktis.

Bagi Pemerintah Propinsi Jawa Tengah hasil penelitian diharapkan dapat berguna sebagai input atau rekomendasi menyusun strategi peningkatan efektivitas kerja pada Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

A.1. Efektivitas Kerja Pegawai.

Peranan efektivitas kerja penting bagi organisasi, mengingat dengan efektivitas kerja maka tujuan organisasi akan dapat tercapai sesuai yang diinginkan.

Istilah efektivitas menurut James AF. Stoner (1995:9) harus dibedakan dengan istilah efisien. efektivitas adalah kemampuan untuk mencapai tujuan tertentu yang ingin dicapai (*doing the right things*) , sedangkan efisien diartikan sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi (*doing the things right*).

Pengertian efektivitas sebagaimana dikemukakan oleh Gibsons (1988:27) adalah pencapaian sasaran yang telah disepakati atas usaha bersama. Dengan demikian pengertian efektivitas merupakan tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh suatu organisasi. Selanjutnya Gibson (1995:30) mengatakan bahwa efektivitas kelompok tergantung pada efektivitas individu, sementara efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas individu dan kelompok. Efektivitas individu terdiri dari kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress.

Pernyataan-pernyataan tersebut berarti efektivitas organisasi tergantung pada terbentuknya efektivitas masing-masing pegawai yang kemudian menjadi efektivitas kelompok pegawai dalam suatu unit organisasi yang kemudian secara bersama-sama membentuk efektivitas organisasi, mengingat pentingnya

efektivitas individu sebagai dasar dari efektivitas organisasi, maka kajian efektivitas dalam organisasi harus dimulai dari efektivitas Individu yang tidak lain adalah efektifitas SDM. Individu-individu ini akan melakukan kerjasama dalam bentuk kelompok, sehingga perlu kajian tentang efektivitas individu dalam kelompok atau dalam suatu *team work*.

Untuk mempertajam analisis tentang efektivitas, maka perlu dipahami prespektif efektivitas sebagai suatu kesatuan dalam organisasi (Gibson, et.al, 1995:29) sebagai berikut:

1. Efektivitas individual, yaitu unit analisis yang paling dasar dengan fokus pada kinerja atau tingkat produktivitas orang per orang dalam suatu organisasi.
2. Efektivitas kelompok, yaitu jumlah kontribusi efektivitas individu dalam suatu unit kerja atau satuan organisasi tertentu.
3. Efektivitas organisasi, yaitu keseluruhan kinerja individu maupun kelompok yang secara bersamaan dan simultan melakukan serangkaian kegiatan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam menganalisis efektivitas organisasi, maka Steers (1997:5-7) menyatakan terdapat 3 perspektif utama yaitu :

1. Perspektif optimalisasi tujuan.

Efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Pemusatan perhatian pada tujuan yang layak dicapai secara optimal memungkinkan dikenalnya secara jelas tujuan yang sering saling bertentangan, namun sekaligus dapat diketahui beberapa hambatan dalam usaha mencapai tujuan.

2. Perspektif sistem.

Efektivitas organisasi dipandang dari keterpaduan berbagai faktor yang berhubungan mengikuti pola: input, konversi, output dan umpan balik dan mengikut sertakan lingkungan sebagai faktor eksternal. Dalam prespektif ini, maka tujuan bukan sesuatu yang statis, namun dapat berubah sesuai perjalanan waktu. Disamping itu tujuan jangka pendek tertentu dapat diperlakukan sebagai input baru untuk penetapan tujuan selanjutnya. Jadi tujuan organisasi mengikuti suatu daur yang saling berhubungan antar komponen baik yang berasal dari dalam maupun yang berasal dari luar.

3. Perspektif perilaku manusia.

Yaitu konsep efektivitas organisasi yang menekankan pada perilaku orang-orang dalam organisasi yang mempengaruhi keberhasilan organisasi untuk periode jangka panjang. Disini dilakukan pengintegrasian antara tingkah laku individu maupun kelompok sebagai unit analisis, dengan asumsi bahwa cara satu-satunya mencapai tujuan adalah melalui tingkah laku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Dengan demikian setiap organisasi mempunyai tujuan yang jelas dalam melaksanakan pekerjaannya, dalam mencapai tujuannya maka organisasi perlu dilihat perilakunya secara internal yaitu tugas yang dilakukan oleh individu dan kelompok dengan mempertahankan elemen dasar yaitu masukan-proses-keluaran dengan mengadaptasi terhadap lingkungan yang lebih luas misalnya hubungan organisasi dengan organisasi lain.

Kajian tentang efektivitas kerja berkaitan dengan kerja ataupun pekerjaan yang dilakukan oleh anggota dalam organisasi. Rue dan Byars (1981:375), mengemukakan bahwa kerja adalah tingkat pencapaian hasil,

sedangkan Osborne (1990) menyatakan bahwa kerja merupakan tingkat pencapaian suatu misi organisasi.

Dengan demikian efektivitas kerja berkaitan dengan pengertian efektifitas dan kerja yang dilakukan oleh anggota dalam organisasi. Efektivitas kerja menurut Robbins (1996:G.3) memberikan arti tingkat pencapaian tujuan, pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan ukuran pada hasil yang dicapai, dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

Dari pengertian-pengertian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud efektifitas kerja adalah tingkat penyelesaian tugas pekerjaan oleh pegawai dengan menggunakan sumber daya yang ada sesuai dengan kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Dengan demikian efektifitas kerja lebih ditekankan pada tingkat pencapaian hasil pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Efektivitas kerja dimulai dari efektivitas individu yang akan membentuk efektivitas kelompok yang selanjutnya menjadi efektivitas organisasi

Pengukuran efektifitas kerja pegawai merupakan persoalan yang cukup pelik, terutama pada aparat pemerintah, disebabkan karena beberapa hal antara lain :

1. Pencapaian hasil kerja tidak dapat segera diukur, karena organisasi publik secara umum tidak memproduksi barang yang terwujud.
2. Kecenderungan aparat birokrasi yang ketat terhadap peraturan, lebih menyenangi tertutup, lebih suka mempersulit pelayanan kepada orang lain, suka membuat peraturan untuk memperkuat diri, sehingga akan cenderung menghambat atau mengurangi kemampuan untuk mencapai tujuan.

Soewarsono (1999:17) mengatakan bahwa yang menentukan efektifitas Pegawai adalah :

1. Motivasi Kerja
2. Kemampuan pegawai
3. Perlengkapan dan fasilitas
4. Lingkungan eksternal
5. Leadership
6. Misi Strategis
7. Budaya perusahaan
8. Kinerja Individu
9. Praktek manajemen
10. Struktur Tugas
11. Iklim Kerja

Franklin G. Moore dalam Soetarto (1998:45) menyatakan bahwa efektivitas kerja tergantung pada :

1. Departementasi
2. Rentangan kontrol
3. Kontrol
4. Kepemimpinan
5. Pendelegasian wewenang
6. Ide-ide bawahan
7. Motivasi
8. Spesialisasi.

Sedangkan The Liang Gie (1982) menyatakan bahwa yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah :

1. Motivasi kerja
2. Suasana kerja
3. Lingkungan kerja
4. Perlengkapan dan fasilitas.
5. Prosedur kerja.

Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia menjelaskan bahwa aspek pengukuran kerja yaitu untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat melakukan pekerjaanya dengan baik terdiri dari :

1. Prestasi kerja
2. Tanggungjawab
3. Ketaatan
4. Kejujuran

5. Kerjasama
6. Prakarsa
7. Kepemimpinan
8. Kemampuan
9. Kemauan
10. Kesempatan

Mier (1965) menyatakan bahwa efektivitas kerja tergantung pada :

1. Kualitas
2. Waktu yang dipakai
3. Jabatan yang dipegang
4. Absensi
5. Keselamatan menjalankan tugas pekerjaan.

Suprihartono (1996:24) menyatakan bahwa efektivitas kerja Pegawai secara umum dipergunakan beberapa aspek yaitu :

1. Aspek kualitas kerja
2. Aspek kuantitas kerja
3. Aspek pengetahuan
4. Aspek kehandalan
5. Aspek hubungan kerja
6. Aspek penyesuaian pekerjaan

Gibson (1988:32-33) mengukur efektivitas kerja dapat dilakukan dengan kriteria :

1. Produksi
2. Efisiensi
3. Kepuasan
4. Adaptasi Lingkungan

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, karena dimensi efektivitas kerja ditentukan oleh beberapa faktor yang kadang saling berhubungan, termasuk motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi.

Melihat dari banyaknya faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, dimana antara para ahli yang satu dengan yang lain mempunyai pandangan berbeda, maka sebenarnya ukuran dari efektivitas kerja sebuah organisasi yang

sangat banyak tersebut kalau dikaji lebih lanjut maka masing-masing terdapat kemiripan satu dengan yang lain.

Guna mencapai efektifitas kerja maka perlu motivasi kerja pegawai, motivasi seseorang mempengaruhi prestasi yang dapat dalam pekerjaannya. Meskipun susunan motivasi seseorang perlu diketahui dengan baik, namun perlu diketahui bagaimana responnya atas sesuatu rangsangan (stimulus) yang diberikan kepadanya. Dengan mengetahui respon maka pengendalian perilaku dapat diusahakan dengan memberikan faktor-faktor motivator yang sesuai, dan dengan mengendalikan tujuan-tujuan maka dapat dijadikan arah perilaku orang bersangkutan (Sutopo Yuwono, et.al, 1985:93).

Faktor lain yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya adalah kemampuan pegawai yang bersangkutan. Dengan kemampuan yang dimiliki, maka tujuan organisasi dapat tercapai. Salah satu penyakit kronis dalam manajemen/administrasi adalah kemampuan sumber daya manusia yang rendah (Triguno, 2000:107)

Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana cara pegawai bertindak, memandang pekerjaan mereka, bekerja bersama rekan mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor dalam menentukan efektifitas organisasi, budaya organisasi merupakan penggabungan nilai-nilai, kepercayaan, norma dan pola perilaku dalam suatu organisasi (Gibson et.al, 1996:77).

Setelah memperhatikan hal tersebut, maka efektivitas kerja berkaitan dengan penerbitan dokumen perdagangan internasional adalah tingkat penyelesaian tugas pelayanan penerbitan dokumen perdagangan internasional oleh pegawai dengan menggunakan sumber daya yang ada sesuai dengan

kriteria dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi serta memenuhi standar yang ditetapkan.

A.2. Motivasi

Motivasi merupakan daya pendorong atau penggerak seseorang untuk berperilaku tertentu, yang dapat timbul dari dalam maupun dari luar individu, dorongan tersebut misalnya karena mempunyai harapan ataupun cita-cita.

Motif menurut Wahjosumidjo (1984:165) adalah “suatu keadaan dimana didalam diri seseorang, mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997:197), motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan

Wahjosumidjo (1984:174) menyatakan bahwa Motivasi adalah “Merupakan suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang”.

Motivasi menurut Harold Koontz et.al (1984:115) adalah “Suatu keadaan dalam diri seseorang (*inner state*) yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan”.

Moekijat (1995:145,150) menyatakan bahwa motivasi adalah dorongan seseorang untuk mengambil tindakan . Apabila orang-orang didorong maka hanya mengadakan reaksi terhadap tekanan. Mereka bertindak karena merasa bahwa mereka harus melakukan demikian. Akan tetapi, apabila dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka.

Karena motivasi merupakan unsur penggerak bagi individu-individu untuk melakukan pekerjaannya, maka motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan maupun anggota lainnya dalam organisasi, menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1997:197) pengetahuan mengenai motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Menurut Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1991:262) teori motivasi terdiri dari dua teori pokok yaitu :

1. Teori-teori isi motivasi kerja.

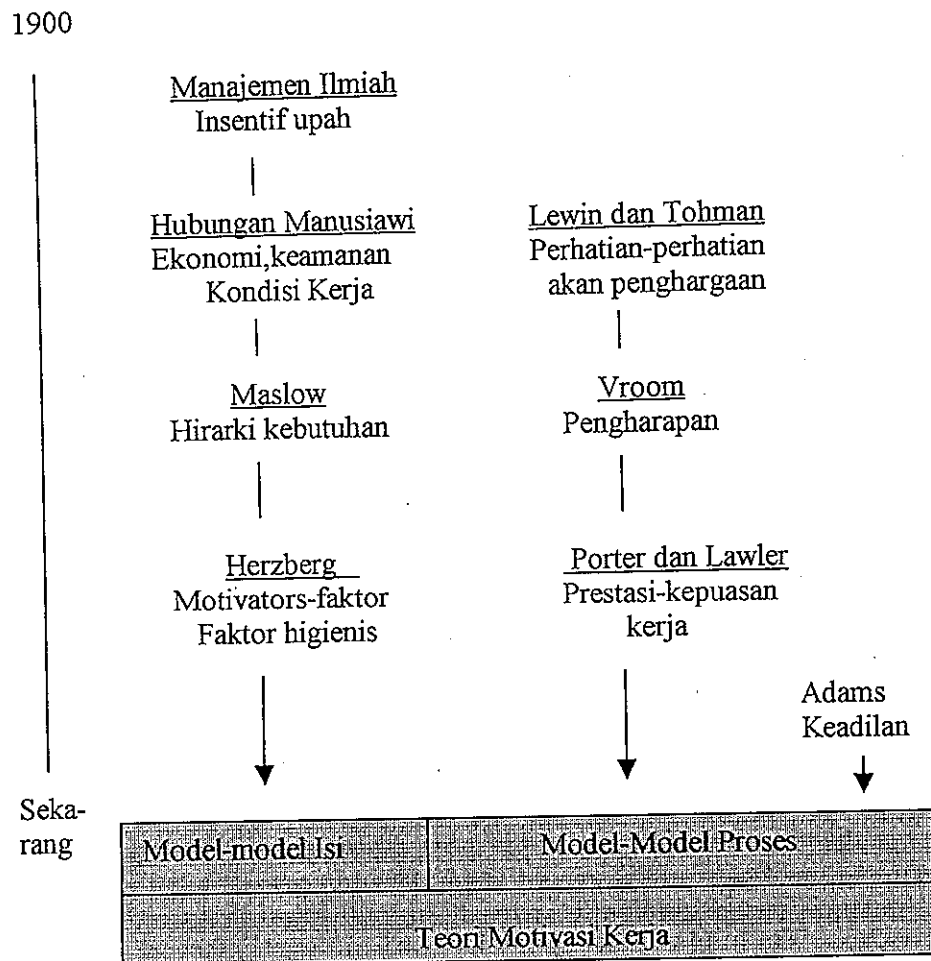
Dimaksudkan untuk menentukan apa yang mendorong (motivator) seseorang dalam melakukan suatu kegiatan. Teori isi motivasi kerja terdiri dari tiga model isi utama yaitu hirarki kebutuhan (*Need*) dari Maslow, teori motivasi berprestasi (*Achievement*) dari Mc Clelland, dan teori Dua-Faktor dari Herzberg.

2. Teori-teori proses motivasi kerja.

Teori ini dimaksudkan untuk lebih menekankan pada pengidentifikasian variabel-variabel yang menjadi motivasi dan bagaimana mereka berhubungan satu dengan yang lain. Dengan demikian teori ini berfokus pada “bagaimana” mendorong manusia agar berbuat sesuatu, dengan demikian lebih banyak membahas cara-cara dan langkah-langkah dalam memberikan dorongan. Yang termasuk teori ini antara lain adalah teori Pengharapan (*ekspektasi*) dari Victor Vroom..

Perkembangan teori motivasi kerja sebagaimana dikemukakan oleh Fred Luthans (dalam Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1991:263) dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1. Perkembangan Teori Motivasi



Abraham Maslow sebagaimana dikutip dalam Stephen P Robbins (1998:167-168) menyatakan bahwa hierarki kebutuhan terdiri dari :

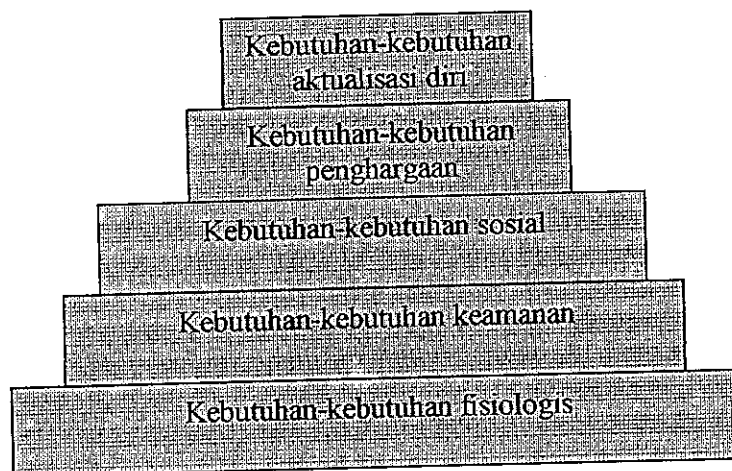
1. Faali (fisiologis): antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan ragawi lain.
2. Keamanan: Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial : Mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan: Mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.

5. Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi; mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

Maslow memisahkan lima hirarki kebutuhan manusia menjadi kebutuhan orde tinggi dan orde rendah; Kebutuhan orde tinggi, adalah kebutuhan yang dipenuhi secara internal, kebutuhan sosial, akan penghargaan, dan aktualisasi diri. Kebutuhan orde rendah adalah kebutuhan yang dibutuhkan secara eksternal, kebutuhan faali dan akan keamanan.

Hirarki kebutuhan Maslow dapat dilihat pada gambar dibawah :

Gambar 2. Hirarki Kebutuhan menurut Maslow



Teori kebutuhan Mc. Clelland sebagaimana dikutip dalam Stephen P Robbins (1998:173) menyatakan bahwa ada tiga kebutuhan yaitu Kebutuhan akan prestasi (*nAch- Achievement need*), kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*) dan kebutuhan pertalian atau afiliasi (*nAff-need for affiliation*)

Motivasi berpretasi menurut David Mc. Clelland (dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1991:267) adalah :

bahwa seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi apabila mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari pada yang lain dalam banyak situasi.

Karakteristik kebutuhan penting adalah :

1. Kebutuhan prestasi, tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggungjawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, mendapatkan umpan balik atas perbuatan-perbuatannya dan berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain; peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi satu kelompok atau organisasi, dan memasuki organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, dia aktif menjalankan "policy" sesuatu organisasi dimana dia menjadi anggota, mencoba membantu orang-orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.
3. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bersahabat, dimana dia lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi pekerjaannya, lebih senang bekerja bersama, senang bergaul, berusaha mendapat persetujuan dari orang lain, dan dia akan melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan, ini bukan tergolong motivasi afiliasi tetapi tergolong motivasi kekuasaan.

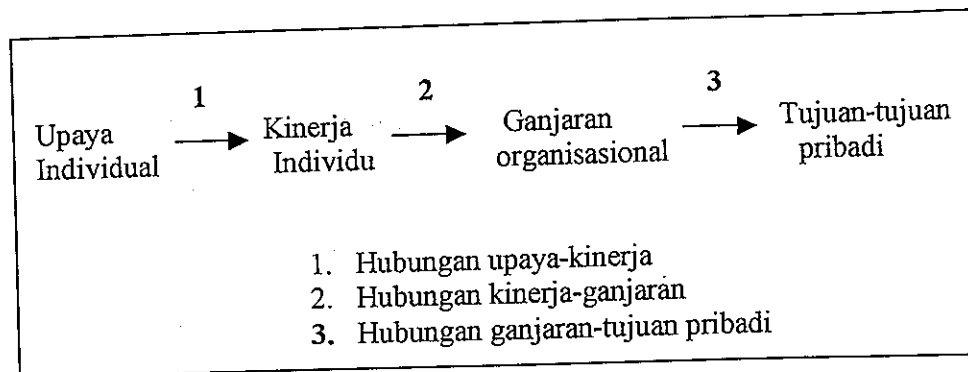
Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg sebagaimana dikutip dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko (1991:269,272), menyatakan bahwa sebagai faktor-faktor sumber kepuasan kerja, motivator dapat berbentuk prestasi, promosi atau kenaikan pangkat, penghargaan, pekerjaan itu sendiri dan tanggung jawab dan faktor higienis adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, pengawasan, hubungan antar pribadi, gaji dan kondisi kerja.

Gibson (1982:101) mengatakan bahwa teori proses tentang motivasi berkaitan dengan menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), memelihara (*maintain*) dan menghentikan (*stop*) perilaku individu.

Teori proses terdiri dari teori harapan (*expectancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori pengukuhan (*reinforcement theory*). Teori harapan berkaitan pendapat bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil

tertentu, dasar dari teori harapan adalah kekuatan (*force*), besarnya dan arahnya semua kekuatan yang paling besar pada seseorang didorong oleh pekerjaan yang paling mungkin dilakukan. Teori keadilan, menyatakan bahwa pegawai akan membandingkan usaha dan imbalannya dengan usaha dan imbalan yang diterima oleh pegawai lainnya dalam situasi kerja yang sama, dengan demikian teori keadilan menitik beratkan bahwa pegawai dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya. Teori pengharapan Vroom (dalam Sukanto Reksohadiprodjo dan T. Hani Handoko, 1991:269-272) menyatakan bahwa teori pengharapan merupakan suatu alternatif terhadap model-model isi yang dirasakan tidak memberikan penjelasan yang memadai tentang kekomplekan tentang proses motivasi kerja. Model pengharapan Vroom disusun berdasarkan konsep-konsep nilai bersenyawa (*valence*), pengharapan dan hasil-hasil. Asumsi dasarnya adalah bahwa pilihan-pilihan yang dibuat oleh seseorang diantara serangkaian kegiatan berhubungan secara beraturan dengan peristiwa-peristiwa psikologis yang terjadi secara bersamaan dengan perilaku. Stephen P Robbins (1998:185) mengatakan bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan, dan tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan daya tarik hasil tersebut bagi individu. Pengertian tersebut dapat dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 3. Teori Harapan



Teori pengharapan didasari oleh adanya teori-teori penguatan, Stephen P Robbins (1998:179) menyatakan bahwa teori penguatan adalah suatu pendekatan pada perilaku pegawai (*behavioristic*), penguatan mengkondisikan perilaku seorang pegawai yang ditentukan lingkungan dan menitik beratkan pada apa yang terjadi pada seseorang saat mengambil suatu tindakan.

Reinforcement theory atau teori pengukuhan menggambarkan bagaimana konsekuensi dari perilaku yang lalu mempengaruhi tindakan akan datang dalam siklus proses belajar. Dalam pandangan ini individu bertindak laku tertentu karena mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat tidak menyenangkan. Karena individu biasanya lebih suka akibat yang menyenangkan, maka mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan. Sebagai akibat misalnya individu akan lebih taat hukum karena dengan patuh pada hukum, mereka ketahui dari sekolah dan masyarakat, akan menghasilkan “pujian” dan pelanggaran akan menghasilkan “hukuman”.

Berbagai teori motivasi tersebut menggambarkan bahwa dalam melaksanakan pekerjaan, individu dalam organisasi perlu motivasi. Moekijat (1995:145,150) menyatakan bahwa apabila seseorang dimotivasi maka mereka mengadakan pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena mereka mengetahui tindakan ini mempunyai arti bagi mereka, sedangkan faktor motivasi terdiri dari :

1. Pekerjaan
2. Prestasi Kerja
3. Kemungkinan Pertumbuhan
4. Kemajuan
5. Penghargaan.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990: 206) motivasi yang dapat menggerakkan seorang pegawai meliputi indikator :

1. Penghargaan terhadap pekerjaannya
2. Informasi
3. Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai
4. Persaingan
5. Partisipasi
6. Kebanggaan
7. Uang
8. Prestasi
9. Kekuasaan
10. Pertalian/afiliasi.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut , maka bisa disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu yang dapat mengaktifkan, menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku seorang pegawai yang berupa interaksi antara sikap,kebutuhan,persepsi dan keputusan yang ada pada diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa untuk mencapai prestasi kerja secara efektif, maka memerlukan motivasi sebagai dorongan kerja. Dengan

adanya pemenuhan kebutuhan , prestasi, rangsangan dan harapan pegawai, maka dapat timbul ketenangan dalam bekerja.

A.3. Kemampuan Pegawai

Kemampuan berasal dari kata dasar mampu yang dalam hubungannya dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas pekerjaan, sehingga menghasilkan produk berupa barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam sebuah organisasi yang moderen, maka dituntut tersedianya pegawai yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam bidang yang menjadi tanggung jawabnya, karena akan mendorong tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Kae Chung dan Leon Meginson (1981:21) menyatakan bahwa kemampuan pegawai pemerintah sebagai pelaksana yang dihubungkan dengan pekerjaannya adalah “ suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh bekerja, berdaya guna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan sesuatu tujuan yang akan dicapai “.

Kemampuan pegawai pelaksana dalam melaksanakan tugas pekerjaannya menentukan tujuan organisasi, dimensi yang berhubungan dengan kemampuan adalah kematangan seorang pegawai yang berkaitan dengan pengetahuan, pengalaman dalam bekerja dan ketrampilan. Moenir (1987:186) menyatakan bahwa kemampuan adalah ketrampilan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan anggota badan dengan peralatan kerja yang tersedia. Hal lain yang menjadi dasar kemampuan seorang pegawai adalah kematangan pegawai sebagaimana dikatakan oleh Miftah Thoha (1993:154) bahwa “ kemampuan adalah suatu kondisi yang

menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan “.

Keberhasilan tujuan organisasi berhubungan dengan kemampuan seorang pegawai, Steers (1985:147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif maupun daya ingat). Dengan demikian kemampuan kerja adalah kesanggupan pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Heidjrachman dan Suad Husnan (1997:151) menyatakan bahwa Kemampuan merupakan faktor-faktor jabatan yang terdiri dari sub faktor jabatan yaitu pendidikan, inisiatif dan pengalaman. Untuk meningkatkan kerja karyawan, organisasi dapat menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya..

Gibson (1995:127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat hidup dan bisa dipelajari, memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik, sedang ketrampilan adalah kompetensi dengan pekerjaan. Dengan demikian kemampuan pegawai adalah salah satu sifat yang dapat dipelajari oleh setiap orang dalam organisasi yang menyangkut kapasitas yang sifatnya individual. Stephen P Robbins (1998:45) menyatakan bahwa kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental, setiap pekerjaan menuntut kemampuan intelektual yang berbeda tergantung pada jenis dari pekerjaan tersebut. Stephen P Robbins (1998:46), mengatakan bahwa dimensi kemampuan intelektual antara lain adalah

1. Dimensi numeris, yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
2. Dimensi verbal, kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar serta hubungan kata satu sama lain.
3. Dimensi kecepatan konseptual, kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat.
4. Dimensi penalaran induktif, kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu.
5. Dimensi kemampuan deduktif, kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argumen.
6. Dimensi ingatan, kemampuan menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

Adapun kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, dan kekuatan. Kemampuan fisik diperlukan bagi pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan.

Kemampuan Pegawai menurut Gibson (1988:) meliputi :

1. Kemampuan Teknis
2. Kemampuan Konseptual
3. Kemampuan berhubungan antar manusia.

Gibson (1990:21) mengatakan bahwa sumber-sumber kemampuan pegawai untuk mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah :

1. Kemampuan interaksi
2. Kemampuan konseptual.
3. Kemampuan Administrasi.

Katz Reesenzweig (dalam Gibson 1991:23), mengatakan bahwa kemampuan seorang pegawai pelaksana yang cocok dimiliki setiap organisasi moderen (adminsitrator) adalah :

1. Ketrampilan teknis.
2. Ketrampilan kemanusiaan.
3. Ketrampilan konseptual

Pandangan tersebut dapat dikatakan bahwa seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya harus dibekali dengan kemampuan teknis, konseptual, berhubungan antar manusia (kemampuan interaksi) dan kemampuan administrasi.

Husnan (1992:51), mengatakan bahwa kemampuan juga disebut dengan ketrampilan yang merupakan bagian dari kemampuan, ketrampilan dipengaruhi oleh pendidikan, inisiatif, dan pengalaman. Demikian pula dengan pendapat Dessler (1992:515) yang menyatakan bahwa pendidikan, inisiatif dan pengalaman kerja mencerminkan ketrampilan kerja pegawai .

Pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah kondisi potensi yang dimiliki pegawai berupa kemampuan fisik maupun intelektualnya sehingga secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil

guna dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan hasil yang maksimal.

Kemampuan pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, dalam hal ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu memproses dokumen perdagangan internasional dengan menggunakan kemampuan fisik maupun intelektualnya. Kemampuan pegawai mempunyai peran an dalam pelayanan penerbitan dokumen l mengingat jenis pelayanan yang perlu kecepatan dan keakuratan, sesuai dengan pentingnya manfaat dokumen untuk negosiasi/pembayaran atas hasil ekspornya di bank devisa maupun untuk keperluan bongkar barang di pelabuhan.

A.4. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi adalah kepribadian yang ada pada organisasi, pada banyak organisasi peran budaya organisasi sangat menonjol, karena membentuk karakter organisasi serta cara anggota organisasi melakukan pekerjaannya.

Kepribadian yang dapat dimiliki oleh organisasi menurut Amin Widjaja T (2001:6) adalah :

1. Kepribadian yang kuat dalam menanggung resiko.

Budaya-budaya sejumlah organisasi yang mendorong para karyawan untuk siap menanggung resiko.

2. Kepribadian yang kuat dengan orientasi hasil.

Sejumlah organisasi sukses karena memusatkan perhatian pada hasil atau keluaran, contohnya pelayanan pelanggan.

3. Kepribadian yang kuat dengan orientasi manusia.

Organisasi-organisasi tertentu menjadikan pegawai sebagai bagian sentral dari budaya organisasinya.

4. Kepribadian kuat dengan orientasi tim.

Lebih menekankan pada orientasi tim, yaitu dengan jumlah organisasi kecil ataupun dibagi dalam divisi-divisi untuk organisasi besar agar dapat membentuk budaya mereka dengan konsep tim.

5. Kepribadian dengan agresivitas kuat

Organisasi yang menilai agresivitas diatas segala hal, contohnya adalah agresivitas dalam melawan pesaingnya, melindungi hak ciptanya.

6. Kepribadian-kepribadian yang kuat dalam ketidak stabilan.

Organisasi yang merumuskan kebudayaan mereka dengan tekanan yang luar biasa pada pertumbuhan.

Dengan demikian budaya menentukan kepribadian organisasi secara keseluruhan dan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku anggotanya, dengan perilaku anggota yang kuat maka anggota bertindak sesuai dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan penting organisasi.

Budaya dapat dianalisis sebagai gejala yang mengitari manusia sepanjang kurun waktu, berperan secara bertahap, dan tercipta oleh interaksi orang per orang. Budaya sebagai suatu konsep memiliki sejarah yang panjang dan banyak dibahas dalam ilmu antropologi, luasnya cakupan dan kompleksnya budaya terutama yang menyangkut perilaku, masalah serimonial dan kepercayaan tertentu. Edgar Schein (dalam Amin Widjaja, 2001:17) mengatakan bahwa "budaya adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan, budaya merupakan bauran kompleks dari asumsi, tingkah

laku, cerita, mitos, metafora, dan ide yang lain yang digabungkan menjadi satu untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi tertentu”

Budaya organisasi menurut Gibson (1995:372), adalah sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang ada di setiap organisasi. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektivitas tergantung sifat nilai-nilai, keyakinan dan norma-norma.

Budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (1996:289) adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama. Sistem makna bersama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Hakikat dari budaya organisasi adalah :

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauhmana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

2. Perhatian ke rincian.

Sejauhmana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang.

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi itu.

5. Orientasi tim.

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan.

Sejauhmana orang-orang agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

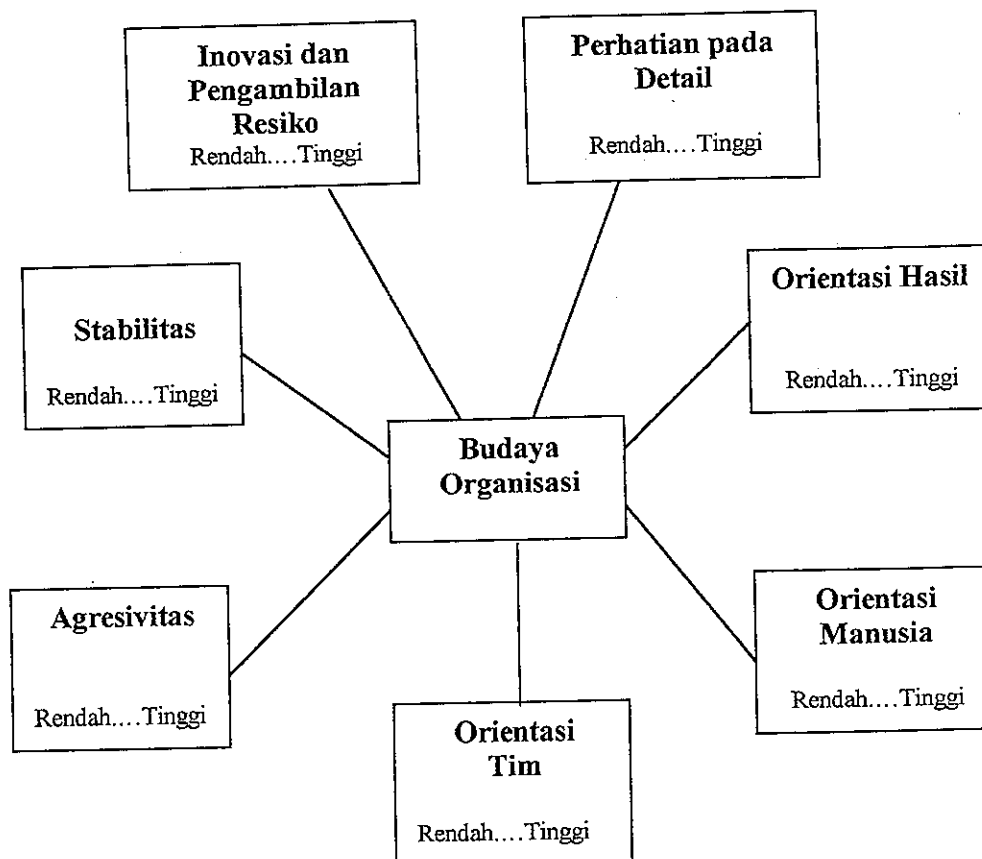
7. Kemantapan.

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah gambaran majemuk dari beberapa karakteristik yang ada, sebagaimana digambarkan oleh JA. Chatman dan K.A John (1994) dalam gambar 4 berikut:

Gambar 4

Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi.



Menurut Edgar H Schein dalam dalam Amin Widjaja (2002:18) dalam budaya terdapat tiga tingkatan pertama adalah *artifact*, adalah hal-hal yang dilihat, didengar, dan dirasakan kalau seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Espoused values* (nilai yang didukung), yaitu hal-hal yang berharga untuk dikerjakan, atau alasan mengerjakan apa yang kita kerjakan. Nilai-nilai yang didukung merupakan alasan bahwa kita berkorban demi yang kita kerjakan. *Underlying assumptions* (asumsi yang mendasari), adalah cara yang biasa atau tradisional untuk berpikir dan melakukan sesuatu yang sedikit atau banyak dimiliki bersama oleh semua

anggota baru dan saling menerima sebagian agar diterima menjadi bagian perusahaan.

Kotter dan Heskett dalam Amin Widjaja (2002:22) menyatakan bahwa budaya dalam sebuah organisasi adalah nilai-nilai dimiliki bersama yang berupa pemikiran penting dan sasaran yang dimiliki oleh sebagian besar dalam sebuah kelompok, yang cenderung membentuk tingkah laku kelompok, dan yang sering menetap dalam jangka waktu panjang bahkan dengan perubahan dalam keanggotaan kelompok. Norma dan tingkah laku adalah cara yang bias atau yang mudah menyebar untuk bertindak yang dijumpai dalam sebuah kelompok dan yang menetap karena anggota kelompok cenderung bertingkah laku dalam cara-cara yang mengajarkan kebiasaan (disamping nilai-nilai milik bersama) kepada orang baru, memberikan imbalan mereka yang sesuai dan memberikan sanksi kepada mereka yang tidak sesuai.

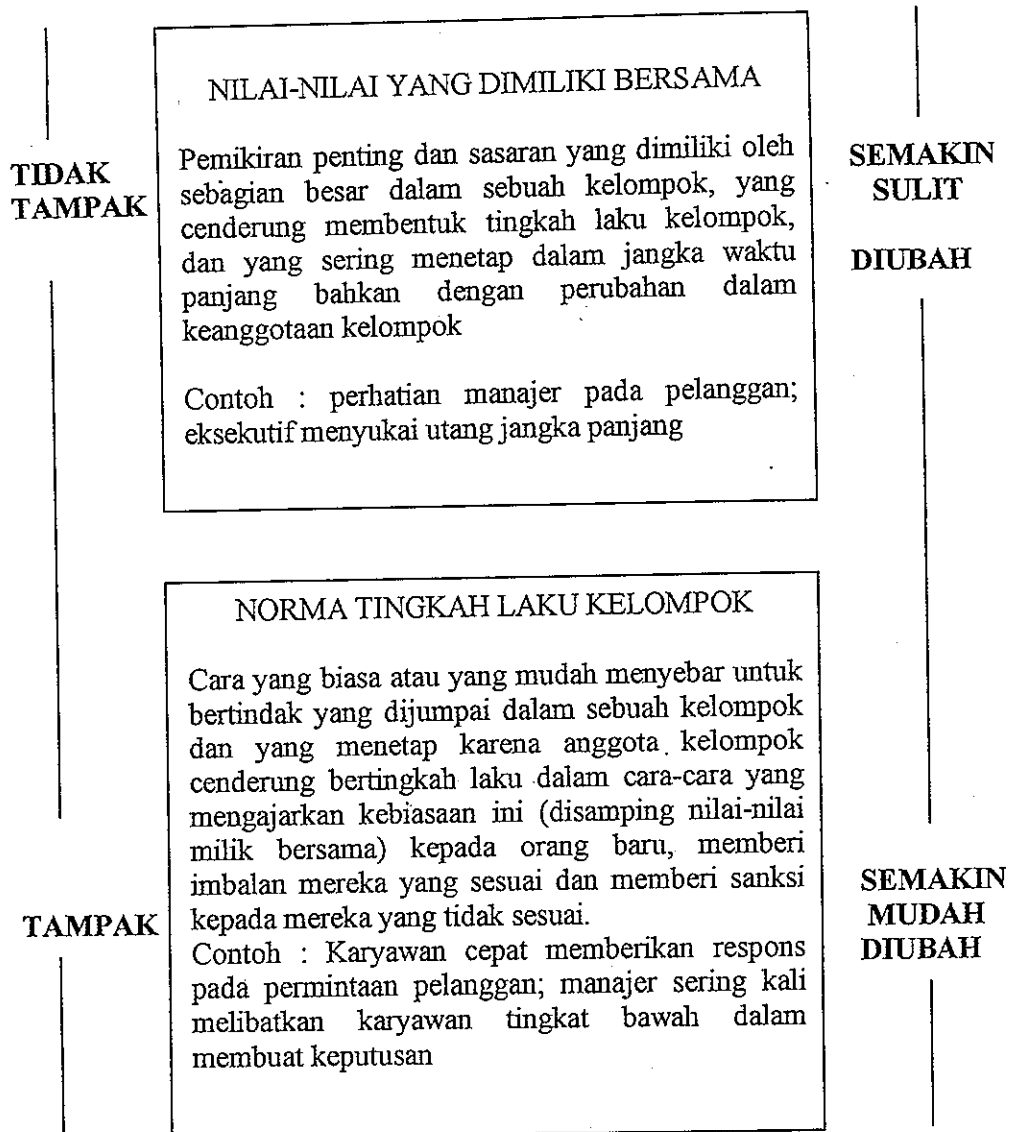
Pada kenyataannya beberapa aspek budaya organisasi dapat jelas terlihat, tetapi banyak aspek lain tidak begitu nyata, Stanley N. Herman (dalam Amin Widjaja, 2001:18-22) menggambarkan budaya organisasi sebagai sebuah gunung es, pada permukaan ada aspek-aspek yang terbuka berupa sasaran perusahaan yang dinyatakan secara formal berupa teknologi, struktur, kebijakan dan prosedur serta sumber keuangan. Sedangkan dibawah permukaan terdapat aspek-aspek yang tersembunyi berupa berbagai aspek informal kehidupan organisasi termasuk persepsi, sikap, dan perasaan (marah, takut, menyukai, putus asa) serta nilai-nilai interaksi informal dan norma kelompok.

Sebagai nilai-nilai yang mendasari organisasi, budaya organisasi yang tidak tampak yang berdimensi semakin sulit diubah maupun yang tampak yang berdimensi semakin mudah diubah, bahkan Kotter dan Heskett (dalam Amin

Wijaya Tunggal, 2001:22) mengidentifikasi dua tingkat budaya organisasi, seperti diterangkan pada gambar berikut :

Gambar 5

DUA TINGKAT BUDAYA DARI KOTTER DAN HESKETT.



Budaya organisasi harus mampu mendukung jalannya organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Pimpinan organisasi sebagai pelopor untuk menjalankan dan mengembangkan organisasi perlu mengembangkan organisasi, pengertian yang jelas tentang budaya organisasi, penyebaran nilai-nilai berupa pernyataan yang jelas dan berarti mengenai misi organisasi, mempertahankan budaya dengan cara memberi penghargaan dan promosi bagi mereka yang mengerti budaya organisasi dan berusaha mempertahankannya. Parapak J.L (1993:63), mengatakan bahwa faktor yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan budaya organisasi adalah :

1. Sistem nilai dan budaya masyarakat.

Dalam hal ini sistem nilai yang berlaku dilingkungannya atau kondisi masyarakat.

2. Pola pikir dan perilaku.

Pola pikir dan perilaku anggota organisasi yang ada merupakan ujung tombak dalam menerima nilai-nilai yang berlaku di organisasi.

3. Tujuan dan misi organisasi.

Dalam organisasi, tujuan dan misi merupakan alat yang dapat digunakan untuk menilai sukses tidaknya organisasi itu berkembang.

4. Sistem manajemen.

Mengarah pada gaya organisasi dalam mengembangkan misi dan tujuannya.

Dalam penelitian ini dirumuskan konsep budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya, dan mempengaruhi perilaku mereka, yang meliputi kepekaan, komitmen termasuk misi, pola komunikasi yang jelas, peraturan organisasi,

rasa memiliki, sistem penghargaan yang proposional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

B. HUBUNGAN ANTARA VARIABEL – VARIABEL PENELITIAN

B.1. Hubungan antara Motivasi dengan Efektivitas Kerja

Motivasi mempengaruhi aktivitas dan tujuan organisasi, dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang mengarah pada tercapainya tujuan. Dorongan yang paling kuat menghasilkan adanya perilaku, baik yang berupa aktivitas terarah ke tujuan atau aktivitas tujuan.

Motivasi adalah pendorong bagi anggota suatu unit organisasi untuk berprestasi dalam pekerjaannya secara individual, faktor-faktor motivator akan membentuk motivasi yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi, dorongan motivasi menyebabkan pegawai akan bekerja dengan lebih baik, berprestasi, bekerja sesuai dengan yang telah ditetapkan dan akan menyebabkan peningkatan produktivitas kerja.

Dengan adanya motivasi maka pegawai akan memberikan rangsangan yang positif terhadap pekerjaannya, dengan demikian motivasi kerja pegawai akan mempengaruhi efektivitas kerjanya.

B.2. Hubungan antara Kemampuan Pegawai dengan Efektifitas Kerja

Kemampuan pegawai meliputi kemampuan teknis, tingkat pendidikan, ketrampilan dalam pekerjaan, kemampuan berhubungan antar manusia, dan pengalaman.

Kemampuan teknis adalah kemampuan seorang pegawai dalam menguasai pekerjaan yang bersifat teknis seperti menggunakan metoda kerja, kemampuan menggunakan peralatan bekerja, kemampuan untuk memahami

dokumen. Tingkat pendidikan dapat berupa pendidikan formal dan non formal yaitu pendidikan yang mendukung pekerjaannya saat ini. Ketrampilan dalam pekerjaan adalah kemampuan merumuskan masalah dan pemecahannya, kemampuan mengambil keputusan. Kemampuan berhubungan antar manusia berhubungan dengan kemampuan bekerjasama dengan orang lain, kemampuan menciptakan suasana kerja yang aman dan nyaman dan kemampuannya untuk berkomunikasi dengan orang lain. Sedangkan pengalaman adalah kemampuan pegawai berkaitan dengan lamanya menangani suatu pekerjaan.

Stephen P Robbins (1998:48) menyatakan bahwa kemampuan intelektual atau fisik khusus yang diperlukan untuk untuk kinerja yang memadai pada suatu pekerjaan, bergantung pada persyaratan kemampuan yang diminta dari pekerjaan itu.

Dengan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai akan menyebabkan pegawai menggunakan metoda kerja secara benar. Dengan ketrampilan kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai, akan membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam bekerja, yang selanjutnya akan mempengaruhi efektifitas kerja.

B.3. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektifitas Kerja

Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya dan sekaligus mempengaruhi perilaku mereka .

Budaya organisasi mencakup keterkaitan antara pemahaman pegawai terhadap misi yang diemban oleh organisasi, komitmennya terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi, kejelasan komunikasi antara pegawai,

rasa memiliki organisasi tempatnya bekerja serta sistem penghargaan yang proporsional

Pemahaman pegawai terhadap misi, komitmen, komunikasi, *sense of belonging* (rasa memiliki) dan penghargaan yang proporsional akan mendorong terciptanya efektifitas organisasi.

B.4. Hubungan antara Motivasi, Kemampuan Pegawai dan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Kerja pegawai.

Motivasi mempengaruhi aktivitas kerja pegawai, karena dengan motivasi maka akan timbul dorongan-dorongan bagi seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, dengan demikian motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan itu sendiri maupun berkelompok.

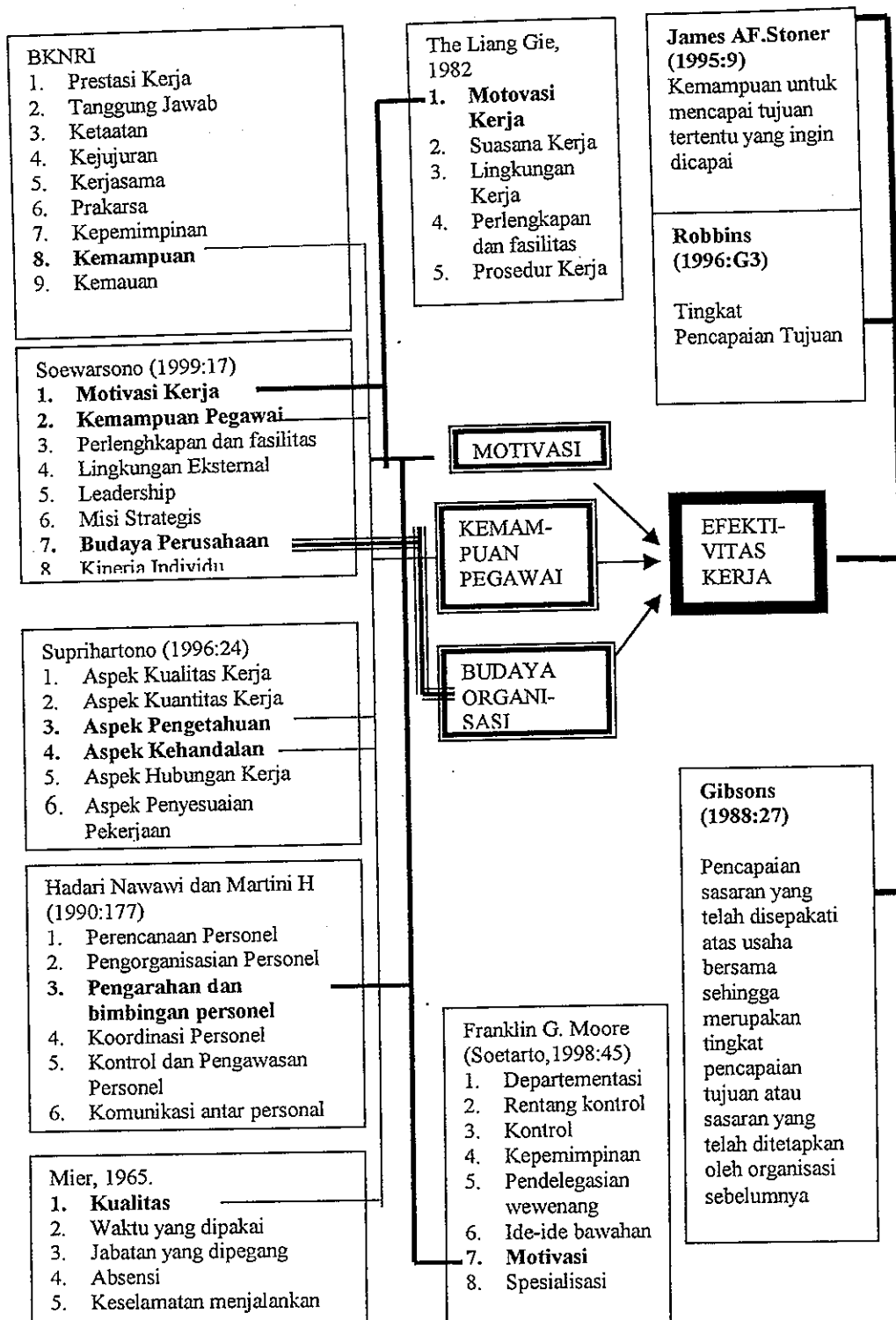
Kemampuan pegawai berkaitan dengan kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. (Stephen P Robbins, 1998). Dengan demikian efektivitas kerja organisasi dipengaruhi oleh efektivitas individu dimana salah satu yang mempengaruhi efektivitas individu adalah kemampuan dan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan dapat diselesaikan.

Budaya organisasi merupakan suatu komitmen organisasi dalam upaya membangun SDM, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai kualitas kerja yang baik maka bersumber pada setiap individu yang terkait dengan pekerjaan. Dalam anatomi organisasi, maka budaya organisasi pada suatu unit kerja dapat dilihat dari visi dan misi, nilai dan perilaku serta

sistem dan strategi. Melaksanakan budaya organisasi berarti dapat merubah sikap dan perilaku pegawai dengan manfaat yang didapat adalah menjamin hasil kerja.

Untuk lebih jelasnya hubungan antar variabel penelitian dapat dilihat pada Gambar 6 sebagai berikut :

Gambar 6.
HUBUNGAN ANTAR VARIABEL



C. HIPOTESIS

Hipotesis adalah suatu taksiran yang dirumuskan serta diterima sementara yang menerangkan fakta-fakta yang diamati maupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah penelitian selanjutnya.

Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Hipotesis Minor

1. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dengan efektivitas kerja
2. Terdapat hubungan yang signifikan antara Kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja
3. Terdapat hubungan yang signifikan antara Budaya Organisasi dengan Efektivitas kerja.

b. Hipotesis Mayor

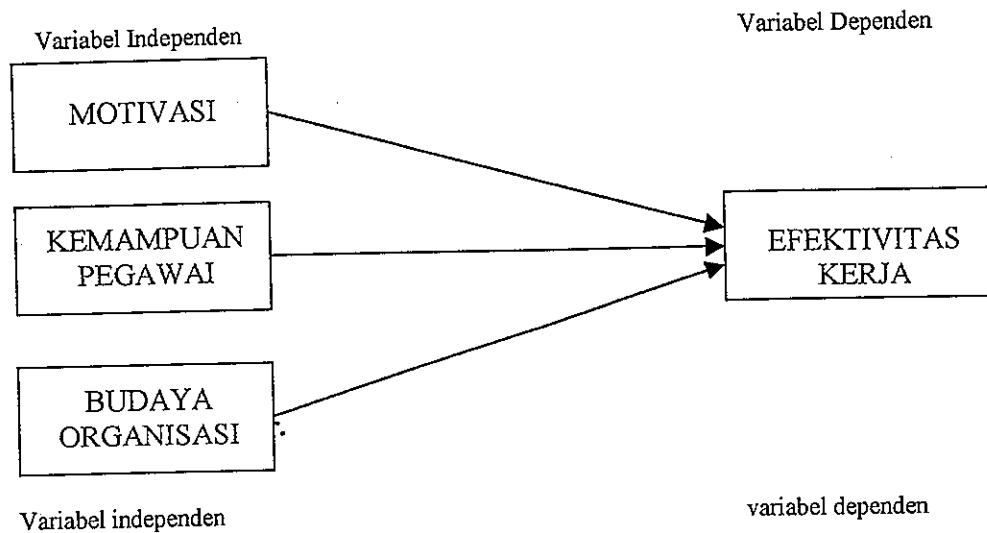
Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel Motivasi, Kemampuan Pegawai, Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja.

Berikut disajikan pola hubungan antara variabel penelitian sebagaimana tercantum pada Gambar 7 berikut :

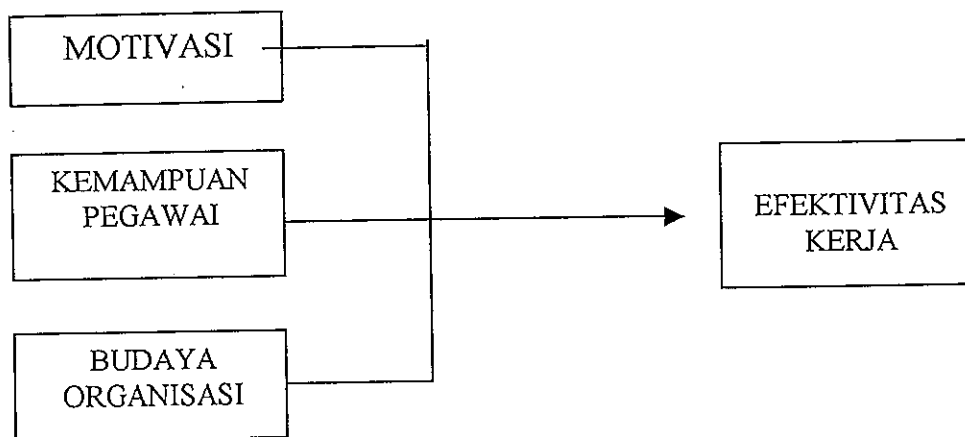
Gambar 7

HUBUNGAN ANTARA VARIABEL PENELITIAN

1. Hipotesis Minor :



2. Hipotesis Mayor



BAB III

METODE PENELITIAN

A. RANCANGAN PENELITIAN

Desain riset adalah penggambaran cara-cara seorang peneliti guna memenuhi tujuan studi yang ditetapkan atau dengan kata lain desain riset merupakan suatu rencana logis untuk menguji hipotesis. Sehingga dengan melihat desain riset dapat diketahui arah dan tujuan dari penelitian.

Menurut Sogiono (1998:197), penelitian berangkat dari adanya permasalahan yaitu merupakan penyimpangan atau deviasi sesuatu yang standar, atau masalah adalah kesenjangan antara yang sebenarnya dan kenyataan.

Tujuan dari penelitian sosial adalah menerangkan suatu fenomena sosial atau suatu fenomena sosial atau suatu peristiwa (event) sosial (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:16).

Penelitian dapat digolongkan menjadi 3 (tiga) tipe, yaitu penelitian penjajakan (*eksploratif*), penelitian penjelasan (*eksplanatory*) dan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data dan bertujuan untuk memecahkan masalah secara sistematis dan faktual dari populasi (Masri Singarimbun dan Sofian Effendi 1991:44).

Dalam kegiatan penelitian ini, maka digunakan penelitian yang sifatnya non eksperimental. Menurut Mukayat D. Brotowidjoyo (1991:11), penelitian non eksperimental adalah penelitian yang observasinya dilakukan terhadap sejumlah ciri (variabel) subjek penelitian menurut keadaan apa adanya (*in*

nature), tanpa ada manipulasi (*intervensi*) peneliti. Selanjutnya dikatakan pula bahwa sebuah survai itu identik dengan penelitian non eksperimental. Dalam survai yang diobservasi beberapa ciri (variabel) menurut apa adanya, dan biasanya hanya menunjukkan suatu kegiatan observasi atau pengukuran tertentu.

Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan rancangan tipe penelitian statistik kuantitatif, sebab penulis akan membuat analisis perhitungan berdasarkan data yang ada dan mendiskripsikannya secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang akan diselidiki, dengan tidak mengesampingkan bahwa peneliti akan membuktikan hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya.

B. RUANG LINGKUP PENELITIAN

Rendahnya tingkat efektivitas kerja di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah sebenarnya disebabkan oleh banyak faktor yang berhubungan. Oleh karena luasnya faktor-faktor tersebut dan agar dalam penelitian ini dapat lebih terfokus pada pokok permasalahan, maka dalam penelitian akan dibatasi pada variabel-variabel yang menurut asumsi penulis mempunyai korelasi yang sangat kuat atau dominan terhadap efektivitas kerja pegawai. Efektivitas kerja sangat ditentukan berbagai variabel yaitu tingkat motivasi, kemampuan pegawai, budaya organisasi dan variabel-variabel konstan lainnya yang tidak diikut sertakan dalam penelitian ini.

Melandsi hasil pemikiran uraian , maka ruang lingkup penelitian dibatasi pada variabel :

1. Motivasi Pegawai
2. Kemampuan Pegawai
3. Budaya Organisasi
4. Efektivitas Kerja

C. LOKASI PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian ini dimaksudkan untuk mempersempit ruang lingkup pembahasan dan sekaligus untuk mempertajam fenomena sosial yang ingin dikaji, yaitu rendahnya efektivitas kerja pegawai. Disamping itu lokasi penelitian memperhatikan beberapa aspek seperti daya jangkau penelitian dengan tempat tinggal, waktu yang tersedia, dukungan data atau kemudahan untuk memperoleh data di lokasi penelitian.

Penelitian terhadap Efektivitas Kerja Pegawai, Motivasi, Kemampuan Pegawai, Budaya Organisasi dilakukan di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, yang kebetulan penulis pernah menjadi pegawai di tempat tersebut.

D. VARIABEL PENELITIAN.

1. Definisi Konseptual

Definisi konseptual pada variabel penelitian ini adalah :

- (a) Efektivitas kerja adalah tingkat penyelesaian tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan atau direncanakan sebelumnya.

- (b) Motivasi adalah keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.
- (c) Kemampuan pegawai kondisi potensi yang dimiliki seorang pegawai sehingga dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya, meliputi kemampuan teknis, kemampuan konseptual dan design, kemampuan berhubungan antar manusia.
- (d) Budaya organisasi yang merupakan nilai-nilai yang menjadi pegangan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya dan sekaligus mempengaruhi perilaku mereka.

2. Definisi Operasional.

Dalam penelitian ini, maka masing-masing variabel menggunakan indikator sebagai berikut :

(a). Efektifitas Kerja

Indikator yang digunakan dalam mengukur efektifitas kerja adalah :

1. Kualitas, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan pimpinan
2. Kuantitas pegawai adalah kemampuan seseorang pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan/target dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.
3. Sikap pegawai terhadap rekan kerja maupun terhadap pimpinan untuk bersedia menerima segala perubahan dalam pekerjaan.
4. Tingkat Hubungan kerja antar pegawai.,

5. Tingkat kepuasan kerja pegawai.
6. Tingkat kesenangan untuk melaksanakan tugas.
7. Tingkat penerimaan pegawai terhadap tugas pekerjaan.
8. Tingkat tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian tugas dan beban yang diberikan oleh pimpinan.

(b). Motivasi

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Aktualisasi diri.
2. Penghargaan
3. Prestasi.
4. Kenaikan Pangkat.
5. Imajinasi dan kreativitas
6. Pengarahan
7. Harapan (*expectation*)
8. Rangsangan (*incentive*)

(c). Kemampuan Pegawai

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kemampuan teknis:
2. Tingkat Pendidikan.
3. Ketrampilan dalam Pekerjaan
4. Kemampuan berhubungan antar manusia:
5. Pengalaman.

(d). Budaya Organisasi

Indikator yang digunakan adalah :

1. Kepekaan anggota organisasi terhadap misi yang diemban organisasi (*sense of mision*)
2. Komitmen (kesepakatan atau janji pada diri sendiri) yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi.
3. Komunikasi yang jelas diantara anggota organisasi maupun pimpinan
4. Rasa memiliki dari anggota organisasi terhadap organisasi tempat ia bekerja (*sense of bilonging*)
5. Sistem penghargaan yang memadai sesuai kompetisi dan kontribusi yang diberikan anggota organisasi.

E. JENIS DAN SUMBER DATA

1. Jenis Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini pada pokoknya diigolongkan menjadi dua jenis data, yaitu data kuantitatif yang berupa angka-angka, skala-skala, tabel, formula dan sebagainya yang sedikit banyak banyak menggunakan matematika. Data kualitatif yaitu data-data yang sukar diukur dengan angka atau ukuran-ukuran lain yang eksak.

2. Sumber Data.

Untuk dapat menjawab permasalahan yang telah diajukan perlu dicari data-data yang mendukung. Adapun sumber data diperoleh sebagai berikut :

a. Sumber Data Primer

Yaitu sumber data yang diperoleh dari sumber pertama, dalam hal ini seluruh pegawai tenaga administrasi pada Sub Dinas Perdagangan Luar negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah.

b. Sumber Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari catatan-catatan, buku-buku, makalah, laporan, arsip, monografi dan lain-lain.

F. INSTRUMEN PENELITIAN.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian adalah menyusun daftar pertanyaan yang mengacu pada variabel bebas dan variabel tergantung. Instrumen Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial, oleh karena untuk mengukur fenomena sosial tersebut peneliti pada prinsipnya akan menggunakan alat ukur atau instrumen penelitian secara spesifik terhadap variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian digunakan instrumen kuesioner dengan skala pengukuran ordinal yaitu memberikan nilai atau skor untuk jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan paling rendah sampai pertanyaan paling tinggi. Setiap item pertanyaan pada variabel tersebut menggunakan skala pengukuran antara rentang skor 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) skor ini bersifat membedakan dan mengurutkan.

Pedoman untuk pengukuran adalah sebagai berikut :

1. Skor 4 (empat) untuk kategori jawaban yang sangat mendukung
2. Skor 3 (tiga) untuk kategori jawaban yang mendukung
3. Skor 2 (dua) untuk kategori jawaban yang kurang mendukung

4. Skor 1 (satu) untuk kategori jawaban yang tidak mendukung

Kategori jawaban dapat berubah sesuai dengan kebutuhan seperti: selalu, sering, kadang-kadang, tidak pernah dan seterusnya.

G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL.

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Porinsi Jawa Tengah.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang digunakan sebagai obyek penelitian (Anton Dayan, 1996:65). Sumadi Suryabrata (1998:81) menyatakan bahwa penelitian ilmiah boleh dikatakan hampir selalu hanya dilakukan terhadap sebagian saja dari hal-hal sebenarnya yang mau diteliti. Jadi penelitian hanya dilakukan terhadap sampel, tidak terhadap populasi. Ida bagoes mantra dan Kasto (dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1997-155) menyatakan bahwa dalam suatu penelitian yang menggunakan survai tidaklah selalu perlu untuk meneliti semua individu dalam populasi, karena disamping memakan biaya yang sangat besar juga membutuhkan waktu yang lama. Dengan penelitian sebagian dari populasi, kita mengharapkan hasil yang diperoleh akan dapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Selanjutnya dikatakan pula bahwa ada dua macam metode pengambilan sampel yaitu pengambilan sampel secara acak (random) dan pengambilan sampel bersifat tidak acak.

Dalam penentuan sampel, menurut Sumadi Suryabrata (1998:93), tujuan pertimbangannya adalah agar dapat diperoleh sampel yang representatif bagi populasinya.

Penelitian ini menggunakan cara pengambilan sampel sistematis (*Systematic Sampling*). Menurut Ida Bagus Mantra dan Kasto dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1995:160), pengambilan sampel sistematis adalah suatu metoda pengambilan sampel, dimana hanya unsur pertama saja dari sampel dipilih secara acak, sedangkan unsur-unsur selanjutnya dipilih secara sistematis menurut suatu pola tertentu.

Mukayat D Brotowidjoyo (1991:42) mengatakan bahwa dalam random sistematis, maka individu “pertama” dipilih secara acak kemudian individu berikutnya berdasarkan deret hitung.

Dalam penelitian ini, besarnya populasi yaitu pegawai tenaga administrasi di Sub Dinas perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah berjumlah 62 pegawai. Menurut Ida Bagus Mantra dan Kasto (dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995:171) apabila analisa yang dipakai adalah teknik korelasional, maka sampel yang harus diambil minimal 30. Dengan demikian pada penelitian ini jumlah sampel yang diambil berjumlah 31 pegawai. Dengan menggunakan pengambilan sampel sistematis, pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

- Jumlah populasi (N) yaitu seluruh karyawan di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri berjumlah 62 pegawai.
- Besarnya sampel yang akan diambil adalah n yaitu 31 pegawai.
- Interval sampel adalah k, yang merupakan hasil bagi populasi terhadap sampel.
- Unsur pertama dalam sampel dipilih secara kebetulan diantara satuan elementer bernomor urut i, dan satuan bernomor urut k dari populasi

- Apabila yang dipilih itu adalah satuan elementer bernomor urut s , maka unsur selanjutnya adalah : unsur pertama = s , unsur kedua adalah $s + k$, unsur ketiga = $s + 2k$ dan seterusnya.
- Karena jumlah populasi adalah 62 pegawai dan jumlah sampel yang diambil adalah 31 pegawai, maka $k = 2$, selanjutnya dilakukan pengundian terhadap sampel untuk nomor 1 dan nomor 2.
- Unsur-unsur pertama dari sampel dipilih secara acak diantara satuan-satuan elementer 1 dan 2. Dalam pengundian yang terpilih adalah nomor 1, maka unsur-unsur lainnya dari sampel adalah satuan-satuan nomor 1,3,5,7,9,11,13,15,17,19,21,23,25,27,29,31,-33,35,37,39,-41,43,45,47,49,51,53,55,57,59,61

H. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.

Dalam penelitian ini maka teknik yang dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini meliputi :

1. Penyebaran Instrumen Penelitian/Quesioner

Pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis/angket.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dari responden/sumber data primer dengan cara mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan (*guided interview* dan *in depth interviewing*)

3. Observasi.

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung berbagai kegiatan yang diselenggarakan Sub Dinas Perdagangan Luar negeri.

4. Dokumentasi.

Yaitu teknik pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis (dokumen-dokumen) yang langsung berhubungan dengan objek penelitian (data sekunder).

I. TEKNIK ANALISIS DATA.

Dalam menguji hipotesis penelitian, penulis akan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Setelah mendapatkan data primer tentang variabel tergantung /dependent variables (Y) yaitu efektivitas kerja dan data primer tentang variabel bebas/independent variables berupa Motivasi, Kemampuan Pegawai dan Budaya Organisasi dari jawaban responden. Hasil jawaban responden kemudian ditabulasikan, dengan merubah jawaban responden menjadi kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal. Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis menggunakan metoda statistik sebagai berikut :

1. Menggunakan teknik statistik deskriptif untuk mendeskripsikan jawaban responden yang diperoleh baik mengenai motivasi, Kemampuan Pegawai dan Budaya Organisasi.
2. Menggunakan teknik korelasi parsial untuk menganalisis hubungan atau pengaruh antara variabel Motivasi, Kemampuan Pegawai, Budaya Organisasi dengan efektifitas kerja pegawai.

Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan, maka untuk hipotesis minor menggunakan uji statistik Korelasi Kendall Tau, sedangkan untuk uji hipotesis mayor menggunakan statistik Kendall.

a. Koefisien Korelasi Kendall Tau.

Digunakan untuk menguji hipotesis minor yaitu hubungan antara variabel :

Perhitungan korelasi sederhana menggunakan Koefisien korelasi Rank Kendall Tau dengan rumus sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N - 1)}$$

Keterangan :

$\frac{1}{2} N (N-1)$: kemungkinan skor maksimum.

S : Skor yang sebenarnya.

N : Jumlah Sampel.

τ : Koefisien korelasi kendall tau yang besarnya ($-1 < 0 < +1$)

Jika harga τ mendekati +1, maka kedua variabel mempunyai korelasi yang sangat kuat, apabila mendekati 0, maka dapat dikatakan tidak berkorelasi, sedangkan apabila kurang dari 0, maka dapat dikatakan bahwa hubungan kedua variabel negatif atau saling berlawanan arah (Zaenal Mustafa, 1995:121)

Apabila terdapat nilai yang sama maka memakai rumus :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \times \frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Keterangan :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ = banyaknya angka yang sama dalam kelompok pada X

Dan

$T_y = \frac{1}{2} \sum t(t-1)$ = banyaknya angka sama dalam kelompok Y

Uji Signifikansi.

Untuk uji signifikansi koefisien korelasi, karena distribusi yang digunakan mendekati normal maka akan digunakan rumus "z" yaitu :

$$\tau_s$$

$$Z = \frac{\tau_s}{\sqrt{\frac{2(2N+5)}{9N(N-1)}}}$$

Kaidah Hipotesis

$$H_0 : \tau = 0$$

Tidak terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y)

$$H_0 : \tau > 0$$

Terdapat hubungan antara variabel (X) dengan variabel (Y).

Kaidah hipotesis

H_0 : ditolak apabila harga "z" hitung lebih besar daripada harga tabel "z"

H_a : diterima apabila harga "z" hitung lebih besar atau sama dengan harga tabel "z".

b. Koefisien Konkordansi Kendall.

Koefisien Konkordansi Kendall digunakan untuk menguji hipotesis mayor, yaitu hubungan antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall (W) dengan rumus sebagai berikut :

$$W = \frac{s}{1/12 k^2 (n^3 - n)}$$

Apabila terdapat nilai yang sama maka rs memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\{ 1/12 k^2 (n^3 - n) - k \sum T \}}$$

Keterangan :

$$s = \sum (R_i^2 - R_i) / n$$

R = Jumlah rangking

k = banyaknya variabel yang dikorelasikan

n = banyak kolom

$$T = (\sum t^3 - t) / 12$$

Uji Signifikansi

W yaitu =

$$X^2 = k(n-1)W$$

Keterangan :

X^2 = Chi Square

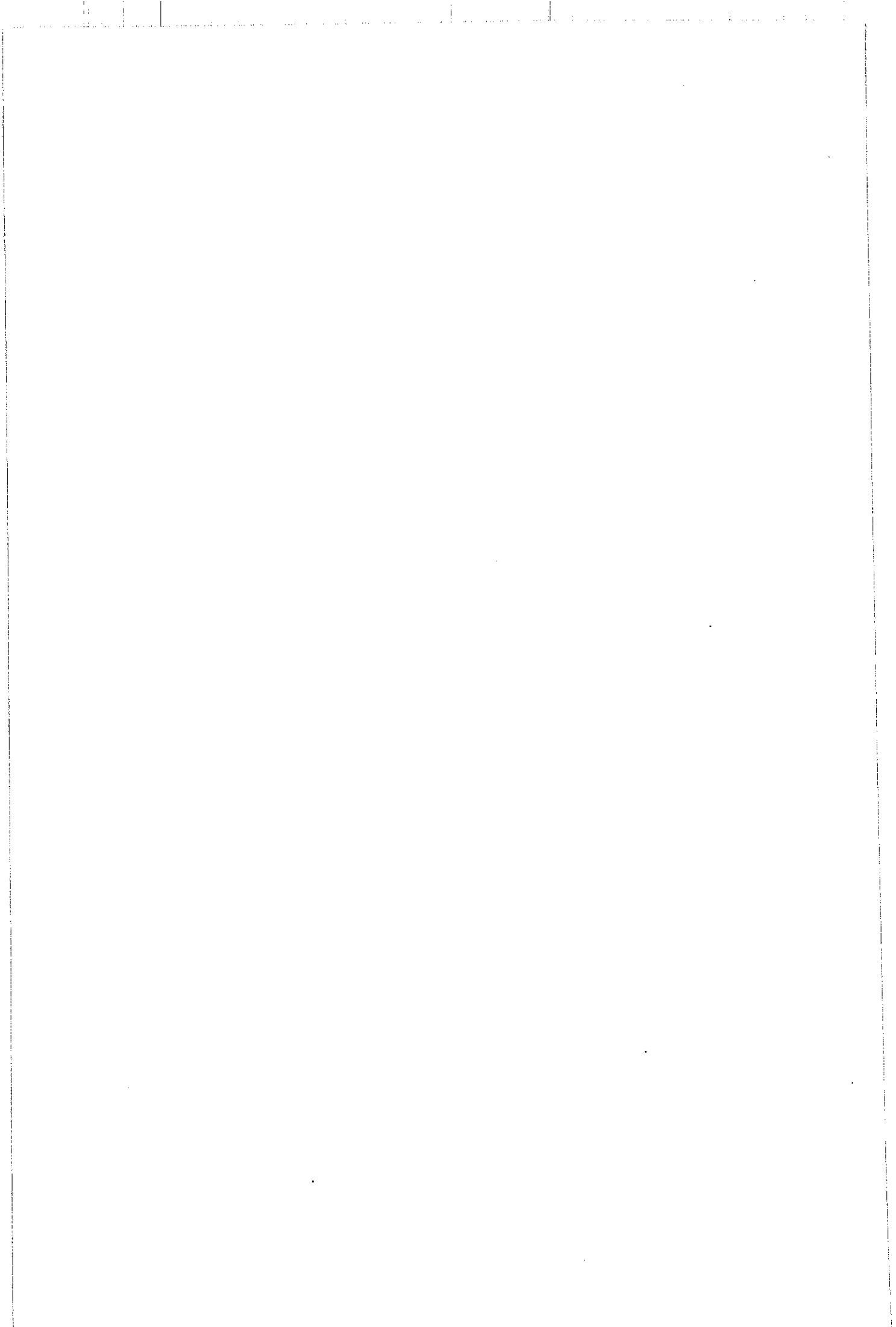
k = variabel

n = jumlah responden

kaidah : H_0 ditolak jika $X^2 > X^2_{\alpha}(n-1)$.

c. Alat Bantu.

Pengelolaan hasil penelitian untuk dapat diperoleh hasil yang efektif dan akurat, untuk analisis korelasional antara variabel independen dan dependen dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan alat bantu komputer dengan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), setelah diperoleh data primer dari responden.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

A. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam bab ini meliputi karakteristik diskripsi unit analisis, kemampuan aparatur, karakteristik responden, efektivitas organisasi, motivasi, kemampuan pegawai, dan budaya organisasi.

A. 1. Diskripsi Unit Analisis.

Berdasarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Tengah Nomor 7 tahun 2001 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Dinas Propinsi Jawa tengah, Lembaran Daerah Propinsi Jawa Tengah Tahun 2001, Nomor 26 serta Keputusan Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah Nomor : 065/1347/2002 Tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri dipimpin oleh Kepala Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri yang mempunyai tugas pokok menyiapkan bahan rencana dan program, pelaporan bidang perdagangan luar negeri, pelaksanaan, pelayanan administrasi dan teknis, fasilitasi dan kerjasama, pemantauan dan evaluasi bidang pengembangan potensi, promosi dan informasi ekspor dan impor serta pelaksanaan bahan perijinan kegiatan usaha perdagangan luar negeri.

Uraian tugas Kepala Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri :

1. Memahami peraturan perundang-undangan dan ketentuan lainnya yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan tugas.
2. Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan Perdagangan Luar Negeri sebagai acuan pelaksanaan tugas.
3. Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidang tugasnya.
4. Memberi petunjuk kepada bawahan agar tugas dilaksanakan dengan baik.
5. Mengkoordinasikan bawahan dilingkungan Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri agar serasi dan saling mendukung dalam pelaksanaan tugasnya.
6. Mengawasi pelaksanaan tugas dilingkungan Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri agar sesuai dengan rencana kerja.
7. Mengkoordinasikan dan mengevaluasi pelaksanaan tugas di lingkungan Bidang Usaha Perdagangan Luar Negeri guna memecahkan masalah dan menindaklanjutinya.
8. Menyiapkan dan menyusun bahan bimbingan teknis perdagangan luar negeri dalam rangka membina iklim usaha, pemantapan keterkaitan antara dunia usaha dan antar sektor serta peningkatan kerjasama dunia usaha.
9. Menyiapkan dan menyusun petunjuk teknis dalam rangka pengelolaan pembinaan dan pengembangan ekspor industri dan non industri.
10. Menyusun bahan informasi mengenai pemberian bimbingan, pengarahan serta petunjuk teknis dalam rangka perintisan dan pembinaan dan pengembangan pasar di luar negeri.

11. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijaksanaan teknis perdagangan luar negeri.
12. Meningkatkan kemitraan antara pengusaha dan melaksanakan kegiatan perdagangan luar negeri.
13. Membina peningkatan kemampuan pengusaha dalam melakukan transaksi dan pemasaran ke luar negeri.
14. Menyiapkan bahan pemantauan dan evaluasi pemberian izin ekspor serta pengendalian ekspor.
15. Melaksanakan pengadministrasian Surat Keterangan Asal (SKA).
16. Menyebarkan informasi perdagangan internasional baik melalui asosiasi/pengumuman.
17. Menyiapkan bahan pemantauan dan evaluasi kegiatan impor termasuk pengawasan mutu barang impor.
18. Melaksanakan persiapan, pemantauan dan evaluasi pemberian izin impor serta pengendalian impor.
19. Mengkoordinasikan pelaksanaan pembinaan dan pengembangan promosi dagang di luar negeri.
20. Mengkoordinasikan pelaksanaan pengawasan terhadap mutu barang ekspor.
21. Membuat laporan pelaksanaan tugas Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri sebagai pertanggungjawaban.
22. Melaksanakan tugas lain sesuai petunjuk atasan.

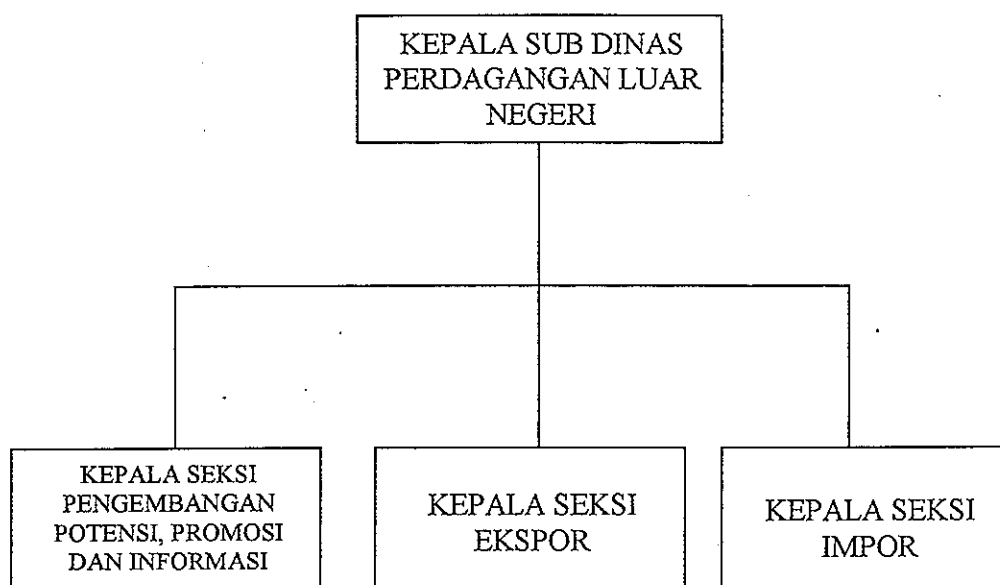
Kepala Sub Dinas Perdagangan Luar negeri, dalam melaksanakan tugasnya, dibantu oleh 3 (tiga) Kepala Seksi yaitu :

1. Kepala Seksi Pengembangan Potensi, Promosi, dan Informasi.
2. Kepala Seksi Ekspor
3. Kepala Seksi Impor.

Untuk lebih jelas mengenai Struktur Organisasi di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri digambarkan pada Gambar 6 berikut :

Gambar 6.

STRUKTUR ORGANISASI SUB DINAS PERDAGANGAN
LUAR NEGERI DINAS PERINDAG PROPINSI JAWA TENGAH



A.2. Kemampuan Aparatur

Kepala Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri merupakan perangkat Daerah yang berada di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah yang mempunyai tugas pelayanan administrasi dan teknis, fasilitas dan kerjasama, pemantauan dan evaluasi bidang pengembangan potensi, promosi dan informasi Ekspor dan Impor serta pelaksanaan bahan perijinan kegiatan usaha Perdagangan Luar Negeri. Dalam menjalankan fungsinya didukung

oleh 62 orang pegawai dengan berbagai macam latar belakang pendidikan yaitu pendidikan SLTA proporsinya tertinggi yaitu 58.06% (36 pegawai), Sarjana menduduki proporsi sebesar 20.97% (13 pegawai), Sarjana muda 11,29 % (7 pegawai) , SLTP sebesar 4.84% (3 pegawai) dan S2 sebesar 3.22% (2 pegawai)

Tabel 1 menyajikan data pegawai sebagai berikut :

Tabel. 1

DATA PEGAWAI SUB DINAS PERDAGANGAN LUAR NEGERI,
BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN.

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Pasca Sarjana	2	3.22
2	Sarjana	13	20.97
3	Sarjana Muda	7	11.29
4	Sekolah Lanjutan Tingkat Atas	36	58.06
5	Sekolah Lanjutan Pertama	3	4.84
6	Sekolah Dasar	1	1.61
	Jumlah	62	100.0

Sumber : Data hasil penelitian, identifikasi responden

Sedangkan apabila dirinci menurut data pegawai menurut golongan kepangkatan, maka pegawai yang terbanyak adalah golongan III (87.09%), golongan II (7 %) dan golongan IV (1.61%). Selengkapnya mengenai data pegawai tercantum pada tabel. 2 sebagai berikut :

Tabel.2

DATA PEGAWAI NEGERI SIPIL
SUB DINAS PERDAGANGAN LUAR NEGERI
MENURUT GOLONGAN KEPANGKATAN

No	Golongan	Jumlah	Persentase
1	IV	1	1,61
2	III	53	85.48
3	II	8	12.90
	Jumlah	62	100.0

Sumber : Data hasil penelitian, identifikasi responden

A.3. Karakteristik Responden

Data responden menurut pendidikan dapat terlihat bahwa lulusan SLTA sebanyak 20 orang (64.52%), S1 sebanyak 5 orang (16.13%), D3 sebanyak 3 orang (9.67%), SLTP sebanyak 2 orang (6.45%) dan S2 sebanyak 1 orang (3.23%). Untuk lebih detail ditunjukkan pada Tabel .3 berikut.

Tabel 3

DISTRIBUSI RESPONDEN MENURUT PENDIDIKAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	S2	1	3.23
2	S1	5	16.13
3	D3	3	9.67
4	SLTA	20	64.52
5	SLTP	2	6.45
	Total	31	100

Sumber : Data hasil penelitian, identifikasi responden

A.4. Variabel Efektivitas Kerja

Efektivitas kerja berhubungan dengan hasil yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaan . Sesuatu pekerjaan dapat dikatakan efektif apabila pekerjaan tersebut dapat menimbulkan akibat yang dapat dikehendaki, setiap pekerjaan yang efisien berarti efektif.

Pembahasan tentang efektivitas kerja sebetulnya ditentukan oleh banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain adalah kualitas, kuantitas, sikap pegawai terhadap perubahan, hubungan kerja antar pegawai, kepuasan kerja, kesenangan melaksanakan tugas, penerimaan pegawai terhadap tugas, tanggung jawab pegawai.

A.4.1. Kualitas

Kualitas kerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan

organisasi . Untuk mengetahui kualitas kerja pegawai dapat diketahui dari mutu pelayanan pegawai, hasil kerja pegawai dan kejelasan hasil kerja pegawai. Hasil penelitian mengenai mutu pelayanan pegawai dapat dilihat pada Tabel. 4.

Tabel . 4
TINGKAT MUTU PELAYANAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Baik, agar pelayanan dokumen lancar	5	16.1
2	Baik	16	51.6
3	Kurang baik	10	32.3
4	Tidak baik	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 1

Melihat pada Tabel .4 diatas, dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang menyatakan bahwa mutu pelayanannya baik proporsinya terbesar yaitu 51,6% , sedangkan proporsi kedua 32.3% menyatakan kurang baik dan yang menyatakan sangat baik 16,1%. Dengan demikian mutu pelayanan dapat dikatakan baik yang dapat dilihat dari kepuasan yang diperoleh dunia usaha.

Salah satu faktor yang menentukan mutu pelayanan adalah hasil kerja pegawai yang tercantum pada tabel .5 berikut :

Tabel .5
TINGKAT HASIL KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Baik	2	6.5
2	Baik	14	45.2
3	Kurang baik, karena masih ada pekerjaan yang tertunda	15	48.4
4	Tidak baik	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 2

Melihat hasil penelitian yang tercantum pada tabel 5. maka diketahui bahwa dari 31 responden yang menyatakan kurang baik sebanyak 48.4%, baik 45.2% dan baik sekali 6.5%. Sehingga dapat terdapat kecenderungan adanya tingkat hasil kerja pegawai yang kurang baik, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai kurang puas terhadap hasil kerja yang dicapainya.

Aspek lain yang berhubungan dengan kualitas kerja adalah tingkat kejelasan standar kerja yang merupakan standar operasional dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kejelasan standar kerja tercantum pada tabel. 6 berikut :

Tabel 6

TINGKAT KEJELASAN STANDAR KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat jelas karena telah ada SOP (Standar Operasional dan Prosedur)	7	22.6
2	Jelas	11	35.5
3	Kurang jelas	11	35.5
4	Tidak memiliki	2	6.5
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 3

Hasil penelitian mengenai tingkat kejelasan standar kerja menunjukkan bahwa dari 31 responden maka 35.5% menyatakan bahwa standar kerja jelas dan kurang jelas, yang menyatakan bahwa standar kerja sangat jelas sebanyak 22.6% dan yang menyatakan tidak ada standar kerja yang jelas 6.5%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa standar kerja telah jelas Kesimpulan ini diperkuat dengan *indepth interview* dari penelitian bahwa kegiatan pekerjaannya telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

A.4.2. Kuantitas

Kuantitas berhubungan dengan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan jumlah pekerjaannya dalam waktu tertentu. Untuk mengetahui pemahaman kuantitas kerja dapat diukur melalui tingkat penyelesaian pekerjaan dan target kerja pegawai. Pada tabel 7. menyajikan data tentang tingkat penyelesaian pekerjaan sebagai berikut :

Tabel 7
TINGKAT PENYELESAIAN PEKERJAAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	2	6.5
2	Mampu	15	48.4
3	Kurang mampu, terutama yang berkaitan dengan data perdagangan internasional	13	41.9
4	Tidak dapat diselesaikan	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 4

Pada tabel 7. terlihat bahwa tingkat penyelesaian pekerjaan menunjukkan bahwa 48.4% menyatakan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan 41.9% menyatakan kurang mampu, 6.5% menyatakan sangat mampu dan 3.2% kurang mampu.

Dimensi lain yang berkaitan dengan kuantitas kerja adalah target kerja yaitu kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan sebagaimana tercantum pada Tabel 8. berikut :

Tabel 8.
TARGET KERJA KARYAWAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sesuai, terutama bagi dokumen yang tidak bermasalah	3	9.7
2	Sesuai	17	54.8
3	Kurang sesuai, karena masih ada pekerjaan tertunda	11	35.5
4	Tidak sesuai	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 5.

Pada tabel 8. dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 54.8% menyatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan target yang ditetapkan, 35.5% menyatakan kurang sesuai target dan 9.7% menyatakan sangat sesuai dengan target. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pekerjaan yang dilakukan telah sesuai dengan target yang telah ditentukan.

A.4.3. Perubahan Prosedur Kerja

Efektivitas kerja antara lain juga ditentukan oleh penerimaan pegawai terhadap perubahan prosedur kerja. Perubahan prosedur kerja dianggap prosedur yang terbaik yang dapat mengganti prosedur lama. Pada tabel 9. menyajikan data hasil penelitian tentang penerimaan pegawai terhadap perubahan prosedur kerja.

Tabel 9.
PENERIMAAN TERHADAP
PERUBAHAN PROSEDUR KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Menerima	1	3.2
2	Menerima karena harus siap dengan perubahan	16	51.6
3	Kurang Menerima karena akan memulai dengan hal baru	11	35.5
3	Tidak Menerima	3	9.7
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 6

Hasil penelitian sebagaimana tersebut pada tabel 9. menunjukkan responden yang menyatakan menerima sebanyak 51.6%, kurang menerima 35.5%, tidak menerima 9.7% dan sangat menerima 3.2%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai sebagian besar menyatakan menerima terhadap perubahan prosedur kerja.. Hal ini didukung oleh hasil *indepth interview* yang menyebutkan bahwa pada dasarnya semua pegawai siap menerima segala perubahan.

A.4.4. Hubungan Kerja antar Pegawai

Faktor lain yang berhubungan dengan efektivitas kerja adalah tingkat hubungan kerja antar pegawai yang mencerminkan interaksi antar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Hasil penelitian mengenai tingkat hubungan kerja antar pegawai tercantum pada tabel 10. berikut :

Tabel 10.

TINGKAT HUBUNGAN KERJA ANTAR PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Selalu Bekerjasama, karena pekerjaan di subdinas berkaitan antara pegawai yang satu dengan lainnya	8	25.8
2	Bekerjasama	11	35.5
3	Kurang Bekerjasama	12	38.7
4	Tidak Bekerjasama	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 7

Pada tabel 10. menunjukkan dari 31 responden 38.7% menyatakan kurang bekerjasama, 35.5% menyatakan bekerjasama dan 25.8% menyatakan selalu bekerjasama.. Dapat dikatakan bahwa walaupun ada responden yang menyatakan kurang bekerjasama dalam proporsi cukup besar namun apabila ditelaah ternyata yang menyatakan bekerjasama dan selalu bekerjasama proporsinya cukup tinggi.

A.4.5. Tingkat Kepuasan Kerja

Faktor lain yang menentukan efektifitas kerja pegawai adalah kepuasan kerja pegawai . Organisasi dengan karyawan terpuaskan akan lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang tidak terpuaskan. Hasil penelitian mengenai tingkat kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 11. berikut :

Tabel 11.

TINGKAT KEPUASAN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat puas, karena kepuasan tergantung pada keberhasilan menyelesaikan pekerjaan dengan baik	2	6.5
2	Puas	16	51.6
3	Kurang puas	11	35.5
3	Tidak puas	2	6.5
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 8

Melihat data pada tabel 11, dapat diketahui tingkat kepuasan kerja pegawai 51.6% menunjukkan puas atas hasil kerjanya, 35.5% , dan yang menyatakan sangat puas dan tidak puas masing-masing 6.5% . Dapat dikatakan bahwa pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya puas atas hasil kerja yang dicapainya.

A.4.6. Tingkat Kesenangan Melaksanakan Tugas.

Dimensi lain yang mendukung efektivitas kerja adalah tingkat kesenangan terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa senang bekerja menyebabkan bergairah bekerja sehingga akan menyebabkan pekerjaan menjadi efektif. Data hasil penelitian tentang tingkat kesenangan terhadap pekerjaan tercantum pada tabel 12 berikut :

Tabel 12
TINGKAT KESENANGAN TERHADAP PEKERJAAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Menyenangkan, karena pekerjaan berkaitan dengan perdagangan internasional merupakan pekerjaan yang dinamis	4	12.9
2	Menyenangkan	23	74.2
3	Kurang Menyenangkan	4	12.9
4	Tidak menyenangkan	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 9

Dari tabel 12 dapat dikatakan responden yang menyatakan bahwa pekerjaan yang sekarang ditekuninya menyenangkan pada proporsi terbesar yaitu 74.2%, yang menyatakan sangat menyenangkan dan kurang menyenangkan 12.9% . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum pekerjaan yang ditekuninya menyenangkan.

A.4.7. Penerimaan Pegawai terhadap Tugas

Efektivitas kerja juga ditentukan oleh tingkat penerimaan terhadap tugas .Hasil penelitian tingkat kesenangan pegawai terhadap tugas tercantum pada tabel 13. berikut :

Tabel 13
TINGKAT KESENANGAN TERHADAP TUGAS
YANG PADAT

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat diterima dengan senang	0	0.0
2	Diterima dengan senang	16	51.6
3	Kadang diterima dengan senang	15	48.4
4	Tidak diterima dengan senang	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 10

Melihat dari hasil penelitian yang tercantum pada tabel 13 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan bahwa tugas yang padat diterima dengan senang sebanyak 51.6% dan yang menyatakan kadang diterima dengan senang 48.4% . Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai senang terhadap tugas yang diberikan.

A.4.8. Tanggungjawab Pegawai

Untuk mengetahui tingkat tanggung jawab pegawai ditunjukkan dengan tanggungjawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan tingkat tanggungjawab atas kesalahan dalam dokumen yang diterbitkan.

Hasil penelitian tanggungjawab pegawai terhadap tugas yang dibebankan kepadanya tercantum pada tabel 14 berikut :

Tabel 14
TINGKAT TANGGUNGJAWAB TERHADAP TUGAS

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Bertanggungjawab	4	12.9
2	Bertanggungjawab	15	48.4
3	Kadang-kadang, karena tanggungjawab ada pada semua pegawai	12	38.7
4	Tidak bertanggungjawab	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 11

Pada tabel 14 diatas, dapat dilihat bahwa dari 31 responden maka proporsi terbesar adalah responden yang menyatakan bertanggung jawab (48.4 %), diikuti yang menyatakan kadang bertanggungjawab (38.7 %) dan sangat bertanggungjawab (12.9%). Dapat . dikatakan bahwa pegawai bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Dimensi lain yang diteliti berkaitan dengan tanggung jawab pegawai adalah tingkat tanggung jawab pegawai terhadap kesalahan dokumen yang dikerjakannya . Tabel 15. mencantumkan hasil penelitian mengenai tingkat tanggungjawab atas kesalahan pada isi dokumen yang dikerjakannya.

Tabel 15.

TINGKAT TANGGUNG JAWAB ATAS
KESALAHAN DALAM DOKUMEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat bertanggungjawab	0	0.07
2	Bertanggungjawab	2	6.5
3	Kurang bertanggungjawab, karena kesalahan adalah tanggung jawab seluruh pagawai.	22	71.0
4	Tidak bertanggungjawab	7	22.6
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 12

Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 15, maka dapat diketahui bahwa dari 13 responden ternyata yang menyatakan kurang bertanggungjawab atas kesalahan dokumen menduduki proporsi (71.0%), kemudian yang menyatakan tidak bertanggungjawab (22.6%) dan yang merasa bertanggungjawab (6.5%). Hasil penelitian mengenai tingkat tanggung jawab atas kesalahan dokumen dapat dikatakan bahwa sebagian besar merasa tidak bertanggungjawab. Kemungkinan karena pegawai merasa bahwa

tanggungjawab pekerjaan bukan pada perseorangan tetapi pada seluruh pegawai yang terlibat pada penyelesaian dokumen

Dari seluruh uraian mengenai efektifitas kerja pegawai, berikut akan disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah yang dapat dilihat pada tabel 16 berikut :

Tabel 16
EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat efektif	1	3.2
2	Efektif	17	54.8
3	Kurang efektif	13	41.9
4	Tidak efektif	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : diolah dari hasil penelitian 1 sampai dengan 12

Melihat tabel 16 diatas, dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang diteliti maka sebagian besar responden yaitu 54.8% (17 responden) menyatakan efektif, yang menyatakan kurang efektif, 41.9% (13 responden), yang menyatakan sangat efektif, 3.2% (1 responden). Secara umum dapat dikatakan bahwa efektifitas kerja pegawai baik (efektif), walaupun selisihnya yang mengatakan kurang efektif kecil (41.9% atau 13 responden). Indikator efektivitas kerja pegawai yang secara umum dapat dikatakan efektif dapat dilihat dari penyelesaian pekerjaan yang baik dan tepat waktu, hasil kerja cukup baik sesuai yang diharapkan. Hal ini dapat didukung oleh kualitas kerja yang berupa mutu pelayanan yang baik, kejelasan standar kerja. Kuantitas berupa mampu untuk menyelesaikan pekerjaan, . Target kerja yang sesuai, prosedur kerja adanya penerimaan pegawai atas perubahan prosedur kerja. Hubungan kerja antar pegawai yang terlihat dari selalu bekerjasama dan

bekerjasama, kepuasan kerja pegawai. Kesenangan melaksanakan tugas : menyenangkan dan penerimaan pegawai atas tugas yang diberikan dan adanya tanggungjawab kerja dari pegawai.

A.5.. Variabel Motivasi .

Motivasi adalah sesuatu yang mendorong agar pegawai dapat bekerja dengan baik. Untuk pemahaman tentang motivasi kerja pegawai pada Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah adalah dengan mengetahui kondisi aktualisasi diri, penghargaan, prestasi, kenaikan pangkat, imajinasi dan kreatifitas, pengarahan, harapan, dan rangsangan.

A.5.1. Aktualisasi

Kebutuhan terhadap aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan menggunakan kemampuan , ketrampilan dan potensinya. Hasil penelitian ide dan kreatifitas pegawai dalam menentukan kebijaksanaan/pengambilan keputusan sebagaimana tercantum pada tabel 17 berikut:

Tabel 17
IDE DAN KRETIVITAS PEGAWAI DALAM
MENENTUKAN KEBIJAKSANAAN/KEPUTUSAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering, karena ada pimpinan yang kurang mampu memutuskan suatu masalah.	3	9.7
2	Sering	10	32.3
3	Kadang-kadang	13	41.9
4	Tidak pernah	5	16.1
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 13

Pada tabel 17 dapat dikatakan bahwa dari 31 responden yang menyatakan kadang-kadang ide dan kreatifitas dirinya digunakan dalam

menentukan kebijaksanaan/keputusan sebanyak 41.9% , sering (32.3%), tidak pernah (16.1%) dan yang menyatakan sangat sering (9.7%). Sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan kadang-kadang saja menggunakan ide dan kreatifitas bawahan dalam menentukan kebijaksanaan/keputusan organisasi.

A.5.2. Penghargaan

Untuk pemahaman kondisi penghargaan terhadap pegawai maka dapat diketahui dari penghargaan dari orang lain terhadap seorang pegawai yang berupa penghargaan hasil kerja dan penghargaan atas kemampuan yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian mengenai penghargaan atas hasil kerja pegawai tersaji pada tabel 18. berikut :

Tabel 18
TINGKAT PENGHARGAAN TERHADAP HASIL KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat menghargai	3	9.7
2	Menghargai	15	48.4
3	Kurang menghargai	12	38.7
4	Tidak dihargai	1	3.2
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 14

Pada tabel 18 diatas dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang menyatakan dihargai proporsinya tertinggi (48.4 %), kurang dihargai (38.7%), sangat dihargai (9.7%) dan tidak dihargai (3.2%). Sehingga secara umum dapat dikatakan bahwa telah terdapat penghargaan terhadap hasil kerja pegawai.

Dimensi lain yang berkaitan dengan penghargaan terhadap pegawai adalah penghargaan atas kemampuan pegawai yang hasil penelitiannya tercantum pada tabel 19 berikut :

Tabel 19

PENGHARGAAN TERHADAP KEMAMPUAN PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat menghargai	2	6.5
2	Menghargai	20	64.5
3	Kurang menghargai	8	25.8
4	Tidak menghargai	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 15

Melihat pada tabel 19 dapat diketahui bahwa dari 31 responden maka yang menyatakan kemampuan pegawai dihargai sebanyak 64.5% , kurang dihargai (25.8%), sangat dihargai (6.5%), tidak dihargai (3.2%). Hal ini dapat dikatakan bahwa telah terdapat penghargaan terhadap kemampuan pegawai.

A.5.3. Prestasi

Prestasi merupakan motivator bagi pegawai untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Untuk pemahaman tentang penghargaan atas prestasi pegawai maka dapat diketahui melalui penghargaan atas prestasi pegawai dan pengaruh penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai. Tabel 20 menyajikan data hasil penelitian tentang penghargaan atas prestasi pegawai.

Tabel 20

PENGHARGAAN ATAS PRESTASI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	10	16.1
2	Sering	16	51.6
3	Kadang-kadang	5	32.3
4	Tidak pernah	0	0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 16

Dari tabel 20 dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang mengatakan bahwa prestasi sering dihargai sebanyak 51.6%, kemudian

UPT-PUSTAK-UNDIP

berturut-turut yang menyatakan sangat sering (16.1%), kadang-kadang (32.3%). Hal ini dapat dikatakan bahwa sering adanya penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai.

Pengaruh Penghargaan kerja baik dari pimpinan maupun rekan kerja akan mendorong pegawai bekerja dengan baik, sehingga merupakan motivator. Tabel 21 menyajikan data hasil penelitian tentang pengaruh penghargaan terhadap prestasi kerja sebagai berikut :

Tabel 21

PENGARUH PENGHARGAAN
TERHADAP PRESTASI KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	17	54.8
2	Setuju	11	35.5
3	Kurang setuju	3	9.7
4	Tidak setuju	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 17

Pada tabel 21. diatas terlihat bahwa yang mengatakan bahwa hal tersebut sangat setuju sebanyak 54.8% responden , setuju (35.5%) dan yang mengatakan tidak setuju (9.7%). Sehingga dapat dikatakan bahwa penghargaan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

A.5.4. Kenaikan Pangkat.

Dimensi lain yang berkaitan dengan motivasi adalah peranan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja pegawai. Pemahaman tentang kenaikan pangkat dapat diketahui dari peranan kenaikan pangkat dan pembatasan kepangkatan terhadap dorongan kerja pegawai.

Hasil penelitian peranan kenaikan pangkat terhadap dorongan kerja yang tercantum pada tabel 22. berikut :

Tabel 22
PERANAN KENAIKAN PANGKAT
TERHADAP DORONGAN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering berperan	1	3.2
2	Sering berperan	21	67.7
3	Kadang-kadang	6	19.4
4	Tidak berperan karena kenaikan pangkat bagi staf pelaksana waktunya sama yaitu 4 tahun	3	9.7
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 18

Pada tabel 22. dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang menyatakan sering berperan sebanyak 67.7% , yang menyatakan kadang-kadang (19.4 %), tidak berperan (9.7 %), sangat sering berperan (3.2 %). Hal ini dapat dikatakan bahwa kenaikan pangkat berperan terhadap dorongan kerja

Sebagaimana diketahui bahwa di lingkungan Pegawai Negeri Sipil terdapat ketentuan tentang pembatasan kepangkatan yang disebabkan oleh pendidikan dan jabatan. Data hasil penelitian mengenai peranan pembatasan kepangkatan terhadap dorongan kerja tercantum pada tabel 23 berikut :

Tabel 23
PERANAN PEMBATAAN PANGKAT
TERHADAP DORONGAN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	13	41.9
2	Setuju	17	54.8
3	Kurang setuju, karena hal demikian tergantung masing-masing pegawai	1	3.2
4	Tidak setuju	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 19

Tabel 23. menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju sebanyak 54.8% , sangat setuju (41.9%), kurang setuju (3.2%). Sehingga dapat

dikatakan bahwa pembatasan kenaikan pangkat berperan terhadap dorongan kerja pegawai.

A.5.5. Imajinasi dan Kreativitas.

Imajinasi berkaitan dengan gagasan pegawai. Pemahaman tentang imajinasi dan kreativitas pegawai dapat diketahui dari penghargaan terhadap gagasan dan kreativitas pegawai.

Hasil penelitian tentang peranan gagasan terhadap dorongan kerja pegawai tercantum pada tabel 24 berikut :

Tabel 24

PENGHARGAN TERHADAP GAGASAN PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering, yaitu dengan diterimanya gagasan pegawai dalam memecahkan masalah	3	9.7
2	Sering	8	25.8
3	Kadang-kadang	16	51.6
4	Tidak pernah	4	12.9
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 20

Melihat data pada tabel 24 diatas dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan kadang-kadang pada proporsi tertinggi 51.6% , yang menyatakan sering (25.8 %), tidak pernah (12.9 %), dan sangat sering (9.7%). Hal ini dapat dikatakan bahwa kadang-kadang terdapat penerimaan gagasan pegawai.

Faktor lainnya yang berperan pada motivasi adalah kreativitas. Pada tabel 25 mencantumkan data hasil penelitian tentang penghargaan kreativitas karyawan .

Tabel 25
PENGHARGAAN TERHADAP KREATIVITAS PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	1	3.2
2	Sering, karena kretivitas pegawai sering digunakan dalam meningkatkan kinerja.	14	45.2
3	Kadang -kadang	12	38.7
4	Tidak pernah	4	12.9
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 21

Melihat pada tabel 25 dapat dikatakan bahwa responden yang menyatakan sering proporsinya tertinggi yaitu 45.2%, kemudian yang menyatakan kadang-kadang (38.7%), tidak pernah (12.9%) . Dengan demikian dapat dikatakan pegawai sering berkreaitivitas.

A.5.6. Pengarahan

Pengarahan pimpinan merupakan faktor motivator bagi pegawai, adanya pengarahan maka pegawai termotivasi dan menyebabkan sasaran organisasi dapat terwujud. Pemahaman kondisi pengarahan terhadap pegawai dapat diketahui melalui tingkat pengarahan pimpinan dan peranan arahan pimpinan terhadap kinerja pegawai .

Hasil penelitian mengenai tingkat pengarahan pimpinan tercantum pada tabel 26 berikut :

Tabel 26
TINGKAT PENGARAHAN PIMPINAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	3	9.7
2	Sering	11	35.5
3	Kadang-kadang	16	51.6
4	Tidak pernah	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 22

Melihat tabel 26. dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan bahwa pengarahan kadang-kadang dilakukan sebanyak 51.6%, yang menyatakan sering (35.5 %), sangat sering (9.7%), tidak pernah (3.2%). Hal ini dapat dikatakan bahwa pengarahan hanya kadang-kadang saja dilakukan.

Selanjutnya untuk melihat peranan pengarahan pimpinan terhadap dorongan kerja dapat dilihat pada tabel 27. berikut :

Tabel 27

PERANAN ARAHAN PIMPINAN TERHADAP KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat setuju	7	22.6
2	Setuju	19	61.3
3	Kurang setuju	4	12.9
4	Tidak setuju	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 23

Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 27 diatas, dapat dikatakan bahwa 61.3% responden menyatakan setuju, 22.6% menyatakan sangat setuju, 12.9% menyatakan kurang setuju dan 3.2% menyatakan tidak setuju. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengarahan pimpinan sangat berperan sebagai pendorong kerja karyawan.

A.5.7. Harapan.

Harapan atas hasil kerja merupakan faktor pendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Dalam lingkungan kerja, setiap individu mempunyai harapan atas prestasi. Pada tabel 28 menyajikan data tentang hasil penelitian tentang harapan berupa janji dari pimpinan atas prestasi pegawai

Tabel 28
PEMBERIAN HARAPAN ATAS
PRESTASI PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	4	12.9
2	Sering	9	29.0
3	Kadang-kadang	11	35.5
4	Tidak berperan	7	22.6
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 24

Hasil Penelitian yang tercantum pada tabel 28. dapat diketahui bahwa peranan janji pimpinan sebagai harapan seorang pegawai untuk jabatan terhadap prestasi kerja pegawai menunjukkan 35.5% responden menyatakan kadang-kadang, 29.0% menyatakan sering, 22.6% menyatakan tidak berperan dan 12.9% menyatakan sangat sering. Sehingga dapat dikatakan bahwa kurang adanya harapan dari prestasi kerja pegawai.

A.5.8. Rangsangan

Rangsangan merupakan salah satu motivator, dengan adanya rangsangan dalam bentuk insentif diluar gaji maka akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan baik. Pemahaman tentang rangsangan dapat diketahui dari pemberian insentif terhadap hasil kerja pegawai. Data hasil penelitian mengenai peranan rangsangan berupa insentif di luar gaji yang diterima terhadap pekerjaan tersaji pada tabel 29 berikut :

Tabel 29
PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP
HASIL KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	4	12.9
2	Sering dalam bentuk insentif diluar gaji	21	67.7
3	Kadang-kadang	5	16.1
4	Tidak pernah	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 25

Melihat pada tabel 29, menunjukkan bahwa dari 31 responden maka 67.7% responden menyatakan sering, 16.1% menyatakan sangat sering, 12.9% menyatakan sangat sering dan 3.2% menyatakan tidak berperan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa rangsangan berupa insentif sering dilakukan.

Dari keseluruhan hal yang diuraikan diatas, berikut akan disampaikan informasi bagaimana sebenarnya kondisi yang motivasi pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri sebagaimana tersebut pada tabel 30 berikut :

Tabel 30
KONDISI MOTIVASI PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat tinggi	14	45.2
2	Tinggi	12	38.7
3	Rendah	5	16.1
4	Kurang	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan nomor 13 sampai dengan 25

Melihat data tabel 30 tersebut diatas, maka dapat diketahui dari 31 responden maka 45.2% (14 responden) menyatakan kondisi motivatornya sangat tinggi, 38.7% (12 responden) menyatakan tinggi, 16.1 % (5 responden) menyatakan rendah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa indikator

motivasi secara umum dapat dikatakan tinggi walaupun selisihnya dengan yang menyatakan sedang kecil yaitu 6.5% (2 responden) yang dapat dilihat dari penghargaan pada ide dan kreativitas yang sering dilakukan, dihargainya penghargaan atas hasil kerja, dihargainya kemampuan pegawai, penghargaan atas prestasi, sangat berpengaruhnya penghargaan, kenaikan pangkat yang sering berperan, adanya penghargaan yang sering dilakukan atas kreatifitas pegawai, berperannya pengarahan pimpinan, insentif diluar gaji yang dilakukan.

A.6. Variabel Kemampuan Pegawai

Dimensi lain yang berhubungan dengan efektivitas kerja adalah kemampuan pegawai, untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi maka yang dilakukan adalah melihat ketrampilan-ketrampilan atau kemampuan pegawai. Untuk pemahaman tentang kemampuan pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, maka dapat diketahui dari kemampuan teknis, tingkat pendidikan, ketrampilan dalam pekerjaan, kemampuan berhubungan antar manusia, dan pengalaman pegawai.

A.6.1. Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis adalah kemampuannya menerapkan pengetahuan khusus dan keahlian spesialisasi. Pemahaman mengenai kemampuan teknis pegawai dapat diketahui melalui cara pegawai menerapkan metoda kerja, kemampuan menggunakan peralatan, kemampuan memahami dokumen.

Hasil penelitian tentang penggunaan metoda kerja tercantum pada tabel 31 berikut :

Tabel 31

TINGKAT PENGGUNAAN METODA KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	1	3.2
2	Sering, dalam rangka peningkatan kinerja	16	51.6
3	Kadang –kadang	13	41.9
4	Tidak pernah	1	3.2
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 26

Melihat data pada tabel 31. dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sering menggunakan metode kerja menduduki proporsi terbanyak yaitu 51.6%, kadang-kadang (41.9 %), sangat sering dan tidak pernah (3.2 %). Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai telah menggunakan metoda kerja.

Faktor lain yang berkaitan dengan kemampuan teknis pegawai adalah penggunaan peralatan bekerja. Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 32 berikut :

Tabel 32

TINGKAT PENGGUNAAN PERALATAN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	7	22.6
2	Sering, karena peralatan kerja tersedia	12	38.7
3	Kadang –kadang	12	38.7
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 27

Hasil penelitian yang tersebut pada tabel 32 , dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan bahwa penggunaan peralatan kerja sering dan kadang-kadang sebanyak 38.7% , dan yang menyatakan sangat penting (22.6%). Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai sering dan kadang-kadang menggunakan peralatan bekerja.

Dimensi lain dari kemampuan teknis adalah kemampuan menerapkan pengetahuan khusus sesuai dengan kompetensi pekerjaannya. Hasil penelitian tingkat pemahaman pegawai terhadap dokumen perdagangan internasional tercantum pada tabel 33 berikut :

Tabel 33

TINGKAT PEMAHAMAN TERHADAP DOKUMEN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Memahami	3	9.7
2	Memahami, karena sudah lama menangani dokumen yang sama	22	71.0
3	Kurang memahami	4	12.9
4	Tidak memahami	2	6.5
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 28

Melihat tabel 33. dapat diketahui bahwa 71.0% responden menyatakan memahami, 12.9% responden menyatakan kurang memahami, 9.7% memahami dan 6.5% tidak memahami. Hal ini dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden memahami dokumen perdagangan internasional.

A.6.2. Tingkat Pendidikan.

Faktor lain tentang kemampuan pegawai adalah tingkat pendidikan. Untuk mengetahui pemahaman tentang tingkat pendidikan maka dapat dikaji dari pendidikan formal dan kemampuan teknis substantif yang relevan dengan pekerjaannya.

Dengan pendidikan formal maka pegawai mempunyai pengetahuan khusus dan pengetahuan praktis dalam bidangnya. Hasil penelitian mengenai peranan pendidikan formal tercantum pada tabel 34.

Tabel 34
PENDIDIKAN FORMAL

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat memenuhi	4	12.9
2	Memenuhi	14	45.2
3	Kurang memenuhi	13	41.9
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 29

Melihat tabel 34 dapat diketahui bahwa dari 31 responden menunjukkan bahwa 45.2% menyatakan memenuhi, 41.9% menyatakan kurang memenuhi dan 12.9% sangat memenuhi sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan formal telah memenuhi.

Penelitian mengenai kemampuan teknis perdagangan internasional tersaji pada tabel 35 berikut :

Tabel 35
KEMAMPUAN TEKNIS
PERDAGANGAN INTERNASIONAL

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat menuhi	7	22.6
2	Memenuhi	13	41.9
3	Kurang memenuhi karena belum pernah ikut Diklat perdagangan internasional	10	32.3
4	Tidak memenuhi	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 30

Pada tabel 35 menunjukkan bahwa dari 31 responden, maka 41.9 % responden menyatakan kemampuan teknis perdagangan internasional memenuhi , yang menyatakan kurang memenuhi (32.3%) , sangat memenuhi (

22.6%) dan tidak memenuhi (3.2%). Hal ini dapat dikatakan bahwa kemampuan teknis pegawai tentang perdagangan internasional telah memenuhi.

A.6.3. Ketrampilan dalam Pekerjaan.

Ketrampilan dalam pekerjaan berhubungan dengan ketrampilan konseptual seorang pegawai dalam menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit termasuk menentukan letak masalah, mengidentifikasi masalah dan mengambil keputusan atas masalah. Pemahaman tentang ketrampilan dalam pekerjaan maka dapat dilihat melalui kemampuan memecahkan masalah dan kemampuan mengambil keputusan. Hasil penelitian tentang kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah memecahkan masalah. Tercantum pada tabel 36 berikut :

Tabel 36
KEMAMPUAN MEMECAHAN MASALAH

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	3	9.7
2	Mampu karena masalah berkisar persoalan yang sama	15	48.4
3	Kadang –kadang, terutama berkaitan masalah yang bukan wewenang pegawai	11	35.5
4	Tidak mampu	2	6.5
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 31

Melihat pada tabel 36 dapat diketahui kemampuan pegawai dalam memecahan masalah menunjukkan bahwa 48.4% responden menyatakan mampu, 35.5% menyatakan kadang-kadang, 9.7% menyatakan sangat mampu dan 6.5% menyatakan tidak mampu. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai mampu dalam memecahkan masalah.

Dimensi lain terkait dengan kemampuan pegawai adalah kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan terutama dalam situasi yang mendesak misalnya dokumen perdagangan internasional mendesak akan digunakan oleh dunia usaha tetapi persyaratan atau kelengkapan lainnya belum memenuhi. Penelitian mengenai kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan tersaji pada tabel 37 berikut :

Tabel 37
KEMAMPUAN
DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	1	3.2
2	Mampu	5	16.1
3	Kurang mampu	15	48.4
4	Tidak mampu karena kurang memahami masalahnya	10	32.3
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 32

Melihat tabel 37 dapat dikatakan bahwa dari 31 responden menunjukkan 48.4% menyatakan kurang mampu, 2.3% menyatakan tidak mampu, 16.1% menyatakan mampu dan (3.2 %) menyatakan sangat mampu.. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai kurang mampu dalam mengambil keputusan berkaitan dengan permasalahan yang mendesak.

A.6.3. Kemampuan berhubungan antar pegawai

Pemahaman tentang kemampuan berhubungan antar pegawai dapat diketahui dari tingkat kerjasama antar pegawai, Penelitian kerjasama antar pegawai tercantum pada tabel 38 berikut :

Tabel 38

TINGKAT KERJASAMA ANTAR PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat bekerjasama karena dokumen dikerjakan secara bersama-sama dalam sebuah rangkaian kerja	9	29.0
2	Bekerjasama	18	58.1
3	Kurang bekerjasama	4	12.9
4	Tidak bekerjasama	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 33

Pada tabel 38 dapat diketahui bahwa dari 31 responden maka 58.1 % responden menyatakan bekerjasama, 29.0% menyatakan sangat bekerjasama dan 12.9% menyatakan kurang bekerjasama. Hal ini dapat dikatakan telah terdapat kerjasama antar pegawai.. kemampuan menciptakan suasana kerja, kemampuan komunikasi pimpinan dan kemampuan komunikasi pegawai.

Penelitian mengenai kemampuan pegawai menciptakan suasana kerja dapat dilihat pada tabel 39 berikut :

Tabel 39

KEMAMPUAN MENCIPTAKAN SUASANA KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu karena untuk meningkatkan gairah kerja	3	9.7
2	Mampu	17	54.8
3	Kadang-kadang	10	32.3
4	Tidak mampu	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 34

Pada tabel 39 menunjukkan bahwa 54.8% responden menyatakan mampu menciptakan suasana kerja, 32.3% menyatakan kadang-kadang, 9.7% menyatakan sangat mampu dan 3.2% menyatakan tidak pernah menciptakan suasana kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai telah mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Dimensi lain mengenai kemampuan berhubungan antar manusia adalah kemampuan berkomunikasi pimpinan yang hasil penelitiannya tercantum pada tabel 40 berikut :

Tabel 40
KEMAMPUAN KOMUNIKASI PIMPINAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	2	6.5
2	Mampu, dengan mengajak komunikasi kepada semua pegawai.	21	67.7
3	Kurang mampu	8	25.8
4	Tidak mampu	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 35

Melihat tabel 40. dapat dikatakan bahwa responden yang menyatakan pimpinan mampu melaksanakan komunikasi (67,7%), kurang mampu (25.8%), sangat mampu (6.5%) , dengan demikian dapat dikatakan bahwa pimpinan telah mampu melaksanakan komunikasi.

Faktor lain dari kemampuan berkomunikasi adalah kemampuan komunikasi pegawai yang dapat dilihat pada tabel 41 berikut :

Tabel 41
KEMAMPUAN KOMUNIKASI PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat mampu	0	0.0
2	Mampu	11	35.5
3	Kurang mampu	20	64.5
4	Tidak mampu	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 36

Melihat hasil pada tabel 41 diatas, dapat diketahui bahwa dari 31 responden 64.5% menyatakan kurang mampu berkomunikasi, 35.5% menyatakan mampu berkomunikasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa kemampuan berkomunikasi pegawai kurang.

A.6.5. Pengalaman

Kemampuan kerja seorang pegawai sering disebabkan oleh pengalaman kerjanya pada suatu unit dalam waktu tertentu. Kondisi pengalaman kerja pegawai dapat dilihat pada tabel 42 berikut :

Tabel 42
PENGALAMAN KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat berpengalaman karena telah lama bekerja dalam bidangnya	6	19.4
2	Berpengalaman	21	67.7
3	Kurang berpengalaman	3	9.7
4	Tidak berpengalaman	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 37

Kondisi pengalaman kerja pegawai sebagaimana terlihat pada tabel 42 dapat diketahui bahwa 67.7% menyatakan berpengalaman, 19.4% menyatakan sangat berpengalaman, 9.7% menyatakan kurang berpengalaman dan 3.2% menyatakan tidak berpengalaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai telah berpengalaman.

Dari seluruh uraian mengenai kemampuan pegawai, berikut akan disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi kemampuan pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah yang dapat dilihat pada tabel 43 berikut:

Tabel 43
KEMAMPUAN KERJA PEGAWAI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Baik Sekali	4	12.9
2	Baik	15	48.4
3	Cukup baik	12	38.7
4	Tidak baik	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 26 sampai dengan 37

Melihat dari data tabel 43 diatas, dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang diteliti maka sebagian besar menyatakan baik yaitu 48.4% (15 responden), yang menyatakan cukup baik sebesar 38.7% (12 responden) dan menyatakan sangat baik sebesar 12.9% (4 responden). Hal ini dapat dikatakan bahwa secara umum pegawai mempunyai kemampuan yang baik. Indikator kemampuan pegawai yang secara umum baik dapat dilihat dari seringnya pegawai menggunakan metoda kerja, sering menggunakan peralatan kerja, pegawai yang memahami dokumen kerja, pendidikan formal yang telah memenuhi, pendidikan dan pelatihan teknis yang telah memenuhi, seringnya pegawai memecahkan masalah, kemampuan bekerjasama, kemampuan menciptakan suasana kerja, kemampuan pimpinan berkomunikasi, telah berpengalamannya pegawai untuk bekerja dalam bidangnya.

A.7. Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah cara pandang individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi yang akan menciptakan kondisi kerja pegawai. Pemahaman tentang kondisi budaya organisasi pada Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa tengah dapat diketahui dari kepekaan terhadap misi, komitmen, kejelasan komunikasi, rasa memiliki organisasi, sistem penghargaan dalam organisasi.

A7.1. Kepekaan terhadap Misi

Misi adalah maksud yang fundamental dan unik dari suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain dan berperan dalam menentukan sasaran organisasi. Hasil penelitian tentang peranan misi terhadap hasil kerja pegawai tercantum pada tabel 44 berikut :

Tabel 44

PERANAN MISI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Berperan karena menentukan tujuan organisasi	6	19.4
2	Berperan	21	67.7
3	Kadang –kadang	3	9.7
4	Tidak berperan	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 38

Melihat tabel 44, dapat diketahui bahwa 67.7% responden menyatakan bahwa misi berperan dalam menentukan tujuan organisasi, 19.4% menyatakan sangat berperan, 9.7% menyatakan kadang-kadang dan 3.2% menyatakan tidak berperan. Hal ini menunjukkan bahwa misi organisasi berperan dalam menentukan tujuan organisasi.

Misi organisasi berperan dalam menentukan tujuan organisasi, pimpinan sebagai pengarah misi organisasi perlu mensosialisasikan misi kepada anggota organisasi. Penelitian pengarah pimpinan tentang misi organisasi dapat dilihat pada tabel 45 berikut :

Tabel 45

ARAHAN PIMPINAN TENTANG MISI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	0	0.0
2	Sering	13	41.9
3	Kadang -kadang	16	51.6
4	Tidak pernah	2	6.5
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 39

Melihat pada tabel 45 diatas, dapat diketahui bahwa 51.6% responden menyatakan bahwa kadang-kadang pimpinan mengarahkan agar dalam bekerja selalu berpedoman pada misi organisasi, 41.9% menyatakan sering dan 6.5% menyatakan tidak pernah. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kadang –

kadang saja pimpinan memberikan pengarahan kepada bawahan agar dalam melaksanakan pekerjaannya berdasarkan misi organisasi.

Faktor lainnya berperan dalam misi organisasi adalah tingkat penerapan misi organisasi yang dilakukan oleh seluruh pegawai. Hasil penelitian mengenai penerapan misi tercantum pada tabel IV.48 berikut :

Tabel 46
TINGKAT PENERAPAN MISI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	0	0
2	Sering	19	61.3
3	Kadang –kadang	12	38.7
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 40

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 46 menunjukkan bahwa 61.3% menyatakan bahwa dalam bekerja sering berpedoman pada misi organisasi, 38.7% menyatakan kadang-kadang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai dalam bekerja selalu berpedoman pada misi organisasi.

A.7.2. Komitmen terhadap program, sasaran, dan tujuan organisasi.

Pemahaman kondisi budaya organisasi dapat diketahui melalui komitmen pegawai terhadap program, sasaran dan tujuan organisasi.

Tingkat penerapan program kerja yaitu berkaitan dengan bagaimana anggota organisasi menerapkan program kerja dalam kegiatannya mencapai tujuan . Hasil penelitian mengenai penerapan program kerja tercantum pada tabel 47 berikut :

Tabel 47
TINGKAT PENERAPAN PROGRAM KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	1	3.2
2	Sering	16	51.6
3	Kadang -kadang	14	45.2
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 41

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 47 diketahui bahwa 51.6% responden menyatakan sering menerapkan program kerja, 45.2% menyatakan kadang-kadang, dan 3.2% menyatakan sangat sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa organisasi telah menerapkan program yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian mengenai peranan program kerja bertujuan untuk mengetahui peranan program kerja dalam rangka menentukan tujuan organisasi Hasil penelitain mengenai peranan program kerja dapat dilihat pada tabel 48 berikut :

Tabel 48
PERANAN PROGRAM KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Berperan karena menentukan tujuan.	3	9.7
2	Berperan	17	54.8
3	Kadang -kadang	11	35.5
4	Tidak berperan	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 42

Hasil penelitian sebagaimana tercantum pada tabel 48, dapat dikatakan bahwa dari 13 responden maka 54.8 % menyatakan bahwa program kerja berperan, 35.5 % menyatakan kadang-kadang, 9.7 % menyatakan sangat berperan . Hal ini dapat dikatakan bahwa program kerja berperan dalam menentukan tujuan organisasi.

Dimensi lain yang berkaitan dengan komitmen adalah komitmen terhadap sasaran. Hasil penelitian dimaksud tercantum pada tabel IV. 51 berikut :

Tabel 48
TINGKAT KOMITMEN TERHADAP SASARAN

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat berinisiatif	1	3.2
2	Berinisiatif	14	45.2
3	Kurang berinisiatif karena mewujudkan sasaran adalah tugas dari semua pegawai	15	48.4
4	Tidak berinisiatif	1	3.2
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 43

Melihat Pada tabel 48 diatas, dapat diketahui bahwa inisiatif pegawai untuk mencapai sasaran organisasi dari 31 responden maka 48.4% menyatakan kurang berinisiatif, 45.2% menyatakan berinisiatif, 3.2% masing-masing menyatakan sangat berinisiatif dan tidak berinisiatif. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai kurang berinisiatif terhadap sasaran organisasi walaupun perbedaan jumlahnya dengan yang berinisiatif relatif kecil.

Hasil penelitian komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi tercantum pada tabel 50 berikut :

Tabel 50
TINGKAT KOMITMEN TERHADAP
TUJUAN ORGANISASI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	2	6.5
2	Sering	15	48.4
3	Kadang -kadang	14	45.2
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 44

Melihat tabel 50 dapat dikatakan bahwa dari 31 responden menunjukkan bahwa 48.4% sering komitmen dengan tujuan organisasi, 45.2% kadang-kadang dan 6.5% sangat sering. Hal ini dapat dikatakan pegawai sering punya komitmen dengan tujuan organisasi.

A.7.3. Kejelasan Komunikasi

Komunikasi yang jelas antara anggota organisasi merupakan salah satu faktor budaya organisasi. Pemahaman pegawai tentang kejelasan komunikasi dapat diketahui melalui komunikasi antar staf pelaksana, komunikasi pegawai dengan atasannya, atasan langsungnya dengan pimpinan.

Hasil Penelitian mengenai tingkat komunikasi antar staf pelaksana yang merupakan sebagai komunikasi horisontal, tercantum pada tabel 51 berikut

Tabel 51
TINGKAT KOMUNIKASI ANTAR STAF

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	0	0.0
2	Sering	17	54.8
3	Kadang -kadang	14	45.2
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 45

Melihat tabel 51. diatas menunjukkan bahwa 54.8% responden menyatakan sering, 45.2% menyatakan kadang-kadang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sering terjadi komunikasi antar staf pelaksana.

Hasil penelitian mengenai tingkat komunikasi antara pimpinan dengan staf pelaksana tercantum pada tabel 52.

Tabel 52
TINGKAT KOMUNIKASI
PIMPINAN DENGAN STAF

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	1	3.2
2	Sering	16	51.6
3	Kadang –kadang	14	45.2
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 46

Melihat tabel 52, dapat diketahui bahwa 51.6% responden menyatakan sering terjadi komunikasi antar staf , 45.2% menyatakan kadang-kadang dan 3.2% menyatakan sangat sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi antara pimpinan dengan staf pelaksana sering terjadi.

Hasil penelitian tingkat komunikasi atasan langsung dengan pimpinannya tercantum pada tabel 53 berikut :

Tabel 53
TINGKAT KOMUNIKASI ATASAN
LANGSUNG DENGAN PIMPINANNYA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	3	9.7
2	Sering	25	80.6
3	Kadang –kadang	3	9.7
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 47

Melihat tabel 53 dapat diketahui 80.6% responden menyatakan sering, 9.7% responden menyatakan kadang-kadang dan sangat sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sering terjadi komunikasi antara atasan langsung dengan pimpinan.

Dimensi lain dalam ini penelitian adalah peranan komunikasi terhadap kinerja pegawai yang hasil penelitiannya tercantum pada tabel 54. berikut :

Tabel 54
PERANAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat berperan	3	9.7
2	Berperan	16	51.6
3	Kadang –kadang	12	38.7
4	Tidak berperan	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 48

Dari tabel 54, dapat dikatakan bahwa 51.6% responden menyatakan berperan, 38.7% menyatakan kadang-kadang berperan, dan 9.7% menyatakan sangat berperan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komunikasi berperan terhadap kinerja pegawai.

A.7. Rasa memiliki terhadap organisasi.

Pemahaman pegawai tentang rasa memiliki terhadap organisasi merupakan faktor budaya organisasi, untuk mengetahui pemahaman pegawai tentang rasa memiliki terhadap organisasi dapat diketahui dari perawatan terhadap peralatan kerja, pemeliharaan komitmen kerja, ketaatan pegawai terhadap kebijaksanaan organisasi.

Hasil penelitian tentang tingkat perawatan terhadap peralatan kerja tercantum pada tabel 55 berikut :

Tabel 55

TINGKAT PERAWATAN PERALATAN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	0	0.0
2	Sering	12	38.7
3	Kadang –kadang	14	45.2
4	Tidak pernah	5	16.1
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 49

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 55 menunjukkan 45.2% responden menyatakan kadang – kadang merawat peralatan kerja, 38.7% menyatakan sering dan 16.1% menyatakan tidak pernah merawat peralatan kerja. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai kadang-kadang saja melakukan perawatan peralatan kerja.

Hasil penelitian tentang tingkat pemeliharaan terhadap komitmen kerja tercantum pada tabel 56 berikut :

Tabel 56

TINGKAT KOMITMEN KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat sering	0	0.0
2	Sering	4	12.9
3	Kadang –kadang	18	58.1
4	Tidak pernah	9	29.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 50

Pada tabel 56. menunjukkan bahwa proporsi terbesar terdapat pada responden yang menyatakan kadang-kadang memelihara komitmen yaitu 58.1%, 29.0% menyatakan tidak pernah memelihara komitmen dan 12.9%

menyatakan sering. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai kadang-kadang saja mempunyai komitmen kerja.

Penelitian tentang tingkat ketaatan pegawai terhadap kebijakan organisasi tercantum pada tabel 57 berikut :

Tabel IV.57

TINGKAT KETAATAN TERHADAP
KEBIJAKAN ORGANISASI

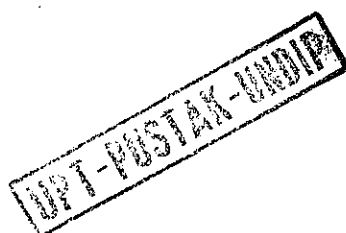
No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat ditaati	0	0.0
2	Ditaati	6	19.4
3	Kadang –kadang	21	67.7
4	Tidak ditaati	4	12.9
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan No: 51

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 57. dapat diketahui bahwa 67.7% responden menyatakan kadang-kadang, 19.4% menyatakan mentaati, dan 12.9% menyatakan tidak mentaati. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kadang-kadang saja pegawai mentaati kebijakan organisasi.

A.7.5. Penghargaan terhadap pegawai

Pemahaman tentang penghargaan terhadap pegawai dapat diketahui dari penghargaan yang sesuai atas hasil kerja, penghargaan atas inisiatif pegawai, pemanfaatan pendidikan teknis untuk memecahkan masalah. Hasil penelitian tentang penghargaan atas hasil kerja tercantum pada tabel 58.



Tabel 58
TINGKAT PENGHARGAAN YANG SESUAI
ATAS HASIL KERJA

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	3	9.7
2	Sering	18	58.1
3	Kadang –kadang	10	32.3
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 52

Melihat pada tabel 58, dapat diketahui bahwa dari 31 responden terdapat 58.1% menyatakan sering dihargai, 32.3% menyatakan kadang dihargai, 9.7% menyatakan sangat sering dihargai. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai sering dihargai atas hasil kerjanya.

Hasil Penelitian mengenai penghargaan terhadap inisiatif yang dilakukan pegawai tercantum pada tabel 59 berikut :

Tabel 59
PENGHARGAAN TERHADAP INISIATIF

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat Sering	3	9.7
2	Sering	20	64.5
3	Kadang –kadang	8	25.8
4	Tidak pernah	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 53

Dari hasil penelitian yang tercantum pada tabel 59 dapat dikatakan bahwa 64.5 % menyatakan sering dihargai, 25.8 % menyatakan kadang-kadang dan 9.7 % menyatakan sangat sering. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai sering dihargai atas inisiatifnya.

Pada tabel 60 mencantumkan data hasil penelitian tentang peranan pendidikan teknis untuk memecahkan masalah.

Tabel IV.62
PEMANFAATAN PENDIDIKAN TEKNIS
DALAM MEMECAHKAN MASALAH

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat berperan	0	0.0
2	Berperan	10	32.3
3	Kadang-kadang	21	67.7
4	Tidak berperan	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 54

Hasil penelitian yang tercantum pada tabel 60. menunjukkan bahwa 67.7 % responden menyatakan kadang berperan, 32.3 % responden menyatakan berperan. Hal ini dapat dikatakan bahwa pendidikan teknis berperan dalam memecahkan masalah.

Dari seluruh hasil penelitian tentang budaya organisasi yang ada di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah, berikut disampaikan informasi tentang bagaimana sebenarnya kondisi budaya organisasi, yang dapat dilihat pada tabel 61 sebagai berikut :

Tabel 61
BUDAYA ORGANISASI YANG DIMILIKI

No	Keterangan	Frekuensi	%
1	Sangat baik	0	0.0
2	Baik	10	32.3
3	Cukup baik	21	67.7
4	Tidak baik	0	0.0
	Total	31	100.0

Sumber : Diolah dari Jawaban Pertanyaan Nomor 38 sampai dengan 54

Melihat data tabel 61 diatas, dapat diketahui bahwa dari 31 responden yang menyatakan bahwa budaya organisasi cukup baik sebesar 67.7 % (21 responden dan yang menyatakan baik sebesar 32.3 % (10 responden). Hal ini menunjukkan bahwa indikator budaya organisasi yang berada di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri cukup baik yang dapat ditunjukkan oleh adanya peranan misi dalam mencapai tujuan organisasi, sering dilakukan penerapan misi organisasi, sering dilakukannya penerapan program kerja, berperannya program kerja, sering adanya komitmen terhadap tujuan organisasi, sering terjadinya komunikasi antar staf, sering terjadinya komunikasi pimpinan dengan staf, sering adanya komunikasi antara atasan langsung dengan staf, berperannya komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi, sering adanya penghargaan terhadap hasil kerja, sering adanya penghargaan terhadap inisiatif,

B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

B.1. Analisis Kontingensi

Analisis kontingensi ini dapat pula dikatakan sebagai analisis tabel silang (*crossstabs*) yang tujuannya untuk mengetahui kecenderungan hubungan antara dua variabel, yang terdiri dari satu variabel bebas dengan satu variabel terikat, paling tidak menunjukkan hubungan sebab akibat. Analisis kontingensi akan diuraikan berikut ini :

B.1.1. Hubungan Variabel Motivasi (X 1) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Motivasi merupakan salah satu komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsur pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya sendiri maupun berkelompok

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, motivasi diduga mempunyai pengaruh atau hubungan dengan efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada tabel silang yang tercermin pada tabel 62 berikut:

Tabel 62

HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI DENGAN EFEKTIFITAS KERJA

MOTIVASI EFEKTIVITAS KERJA			MOTIVASI				Total
			Baik Sekali	Baik	Cukup Baik	Tidak Baik	
EFEKTIVI- TAS KERJA	Sangat	Jumlah	1	7	-	-	1
		Persentase	7.1%	50.0%	-	-	3.2%
	Efektif	Jumlah	7	6	4	-	17
		Persentase	50.0%	50.0%	80.0%	-	54.8%
	Kurang	Jumlah	6	6	1	-	13
		Persentase	42.9%	50.0%	20.0%	-	41.9%
	Tidak	Jumlah	-	-	-	-	-
		Persentase	-	-	-	-	-
Total		Jumlah	14	12	5	-	31
		Persentase	100.0%	100.0%	100.0%	-	100.0%

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Hasil pengolahan data sebagaimana tersebut pada tabel 62, secara spesifik dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel motivasi dengan efektifitas kerja menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan tidak signifikan dimana hasil penelitian ditemukan 50% (6 dari 14 responden) yang menyatakan bahwa motivasi baik sekali namun efektifitas kerjanya cukup, 50 % (6 dari 12 responden) yang menyatakan motivasi baik namun efektifitas kerjanya cukup, 80% (4 dari 5 responden) yang menyatakan cukup baik namun efektif dan 50 % (7 dari 14 responden) yang menyatakan bahwa motivasinya baik sekali namun dengan efektifitas kerja yang efektif. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai hubungan dengan efektivitas kerja pegawai, artinya motivasi kerja yang tinggi tidak dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan efektivitas kerja.

Adanya hubungan negatif dan tidak signifikan antara motivasi dengan efektivitas kerja tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis, dimana hasil perhitungannya ditampilkan dalam tabel 63 berikut ini :

Tabel 63

HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA MOTIVASI
DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

Symmetric Measures

		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-.044	.167	-.263	.793
	Spearman Correlation	-.044	.178	-.239	.812 ©
Interval by Interval	Pearson's R	-.042	.172	-.225	.824 ©
N of Valid Cases		31			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan dalam Tabel 63. ditemukan adanya nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity), yaitu sebesar 0.793, dengan koefisien korelasi sebesar -0.044 . Pada taraf signifikansi 0.05 angka ini menunjukkan bahwa hubungan yang negatif antara motivasi dengan efektivitas kerja tidak signifikan yang dibuktikan dengan nilai $0.793 > 0.05$ dan $-0.044 < 0.5$, dengan demikian terima H_0 dan Tolak H_a .

B.1.2.Hubungan antara Kemampuan Pegawai (X_2) dengan Efektivitas Kerja

(Y)

Kemampuan adalah kondisi potensi yang dimiliki oleh seseorang yang bermanfaat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.

Kemampuan seorang pegawai bermanfaat dalam menyelesaikan pekerjaan yang sifatnya rutin maupun suatu pekerjaan yang mempunyai tingkat permasalahan tertentu.

Dalam penelitian ini, maka faktor kemampuan pegawai diduga mempunyai hubungan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian mengenai hubungan antara Kemampuan Pegawai dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada tabel silang yang tercermin pada tabel 64 berikut :

Tabel 64
HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN PEGAWAI DENGAN
EFEKTIVITAS KERJA

KEMAMPUAN PEGAWAI EFEKTIVITAS KERJA			KEMAMPUAN PEGAWAI				Total
			Sangat Tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	
EFEKTIVITAS KERJA	Sangat	Jumlah	1	-	-	-	1
		Persentase	25.0%	-	-	-	3.2%
	Efektif	Jumlah	3	10	4	-	17
		Persentase	75.0%	66.7%	33.3%	-	54.8%
	Cukup	Jumlah	-	5	8	-	13
		Persentase	-	33.3%	66.7%	-	41.9%
	Tidak	Jumlah	-	-	-	-	-
		Persentase	-	-	-	-	-
Total		Jumlah	4	15	12	-	31
		Persentase	100%	100%	100%	-	100%

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Melihat tabel 64 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas kerja, yang dapat dilihat dari kemampuan pegawai yang tinggi ternyata kerjanya efektif 66.7% (10 dari 15 responden) dan kemampuan pegawai yang sedang ternyata kerjanya cukup efektif sebesar 66.7 % (10 dari 15 responden) . Sehingga dapat dikatakan bahwa secara kualitatif hubungan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian untuk meningkatkan efektifitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan pegawai di instansi tersebut.

Adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kemampuan pegawai dengan efektifitas kerja pegawai tersebut juga ditunjukkan dari hasil pengujian hipotesis , dimana hasil perhitungannya disampaikan pada tabel 65 berikut :

Tabel 65

HASIL UJI HIPOTESIS HUBUNGAN ANTARA KEMAMPUAN
PEGAWAI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

Symmetric Measures					
		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.469	.137	3.121	.002
	Spearman Correlation	.488	.143	3.013	.005 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	.517	.133	3.253	.003 ^c
N of Valid Cases		31			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan pada tabel 65 ditemukan nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.002 sedangkan koefisien korelasinya sebesar 0.469 pada taraf signifikansi 0.05 maka angka ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara kemampuan pegawai dengan efektivitas kerja pegawai adalah signifikan, yang dibuktikan dengan nilai $0.002 < 0.05$ dan $0.469 < 0.5$, dengan demikian tolak H_0 dan terima H_a

B.1.3. Hubungan antara Budaya Organisasi (X3) dengan Efektivitas Kerja (Y).

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya dan merupakan komitmen organisasi dalam upaya membangun SDM, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, maka budaya organisasi juga diduga mempunyai hubungan dengan tingkat efektivitas kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk mengetahui bagaimana hubungan antara Budaya Organisasi dengan efektivitas kerja dapat ditelusuri pada tabel silang yang tercermin pada tabel 66 berikut :

Tabel 66
HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN
EFEKTIVITAS KERJA

BUDAYA ORGANISASI EFEKTIVITAS KERJA			BUDAYA ORGANISASI				Total
			Sangat Tinggi	Tinggi	Setang	Rendah	
EFEKTIVI- TAS KERJA	Sangat	Jumlah	-	1	-	-	1
		Persentase	-	10.0%	-	-	3.2%
	Efektif	Jumlah	-	8	9	-	17
		Persentase	-	80.0%	42.9%	-	54.8%
	Cukup	Jumlah	-	1	12	-	13
		Persentase	-	10.0%	57.1%	-	41.9%
	Tidak	Jumlah	-	-	-	-	-
		Persentase	-	-	-	-	-
Total		Jumlah	-	10	21	-	31
		Persentase	-	100%	100%	-	100%

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Melihat tabel 66 dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan efektifitas kerja, yang dapat dilihat dari budaya organisasi yang sedang ternyata efektifitasnya cukup yaitu 57.1% (12 dari 21 responden) dan budaya organisasi tinggi dengan kerjanya yang efektif sebesar 80% (8 dari 10 responden). Sehingga dapat dikatakan bahwa secara kualitatif hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi pegawai di instansi tersebut.

Hubungan yang signifikan ini ditunjukkan oleh hasil pengujian hipotesis yang perhitungannya tercantum pada Tabel 67 berikut :

Tabel 67
HASIL UJI HIPOTESISI HUBUNGAN ANTARA VARIABEL BUDAYA
ORGANISASI DENGAN EFEKTIVITAS KERJA

Symmetric Measures

		Value	Asymp Std.Error (a)	Approx. T (b)	Approx. Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	.470	.129	3.197	.001
	Spearman Correlation	.477	.133	2.925	.007 ©
Interval by Interval	Pearson's R	.486	.128	2.997	.006 ©
N of Valid Cases		31			

a not assuming the null hypothesis

b using the asymptotic standar error assuming the null hypothesis

c Based on normal approximation

Hasil perhitungan uji hipotesis dalam Tabel 67 tersebut ditemukan nilai atau harga signifikansi (linierity) yaitu 0.001 dengan koefisien korelasi sebesar 0.470 . Pada taraf signifikansi 0.05 angka ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan efektivitas kerja ($0.001 < 0.05$ dan $0.470 < 0.5$) sehingga menolak H_0 dan menerima H_a .

B.2. Pengujian Hipotesis

Sebagai kelengkapan dalam analisis kontingensi atau analisis tabel silang sebagaimana telah diuraikan dalam item B.2 tersebut diatas, maka berikut akan disajikan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen (motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (efektivitas kerja). Dalam uji

hipotesis ini maka ada 3 variabel independen yang diduga mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (efektivitas kerja) yaitu :

1. Variabel motivasi (variabel independen X1)
2. Variabel kemampuan pegawai (variabel independen X2)
3. Variabel budaya organisasi (variabel independen X3)

Selain dilakukan uji hipotesis, juga ditampilkan besarnya koefisien korelasi antara variabel-variabel tersebut. Uji hipotesis dan koefisien korelasi masing-masing variabel penelitian disampaikan pada tabel 68 berikut :

Tabel 68
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS
Correlations

			EFEKTIVITAS KERJA (Y)	MOTIVASI (X 1)	KEMAMPUAN PEGAWAI (X 2)	BUDAYA ORGANISASI (X 3)
Kendall's Tau-b	EFEKTIVITAS KERJA	Correlation Coefficient	1.000	-.044	.469 (**)	.470 (**)
		Sig (2 - tailed)		.798	.007	.009
		N	31	31	31	31
	MOTIVASI	Correlation Coefficient	-.044	1.000	-.133	.024
		Sig (2 - tailed)	.798		.425	.890
		N	31	31	31	31
	KEMAMPUAN	Correlation Coefficient	.469 (**)	-.133	1.000	.370 (*)
		Sig (2 - tailed)	.007	.425		.035
		N	31	31	31	31
	BUDAYA ORGANISASI	Correlation Coefficient	.470	.024	.370 (*)	1.000
		Sig (2 - tailed)	.009	.890	.035	
		N	31	31	31	31

** Correlation is significant at .01 level (2 - tailed).

* Correlation is significant at the .05 level (2 - tailed)

B.2.1. Hubungan antara Motivasi (X1) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Memperhatikan hasil perhitungan pada Tabel 68 tersebut diatas, maka dapat diketahui bahwa terdapat hubungan yang negatif dan tidak signifikan

antara variabel motivasi dengan efektivitas kerja di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah. Hal ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) antara dua variabel tersebut, yaitu sebesar 0.798 dengan koefisien korelasi sebesar -0.044 pada pengujian dengan taraf signifikansi 0.05 hasilnya negatif dan tidak signifikan ($0.798 > 0.05$ dan $-0.044 < 0.5$).

Dari uji hipotesisi tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan antara variabel motivasi (X1) dengan efektivitas kerja (Y) DITOLAK atau menerima H_0 dan menolak H_a .

B.2.2. Hubungan antara Kemampuan Pegawai (X2) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Hasil perhitungan dalam pengujian hipotesis yang tercantum pada Tabel 68 diatas, maka dapat diketahui bahwa hubungan antara kemampuan pegawai (X 2) dengan Efektivitas Kerja (Y) adalah positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi (linierity) antara dua variabel tersebut sebesar 0.007 dan koefisien korelasi sebesar 0.469. Pada taraf signifikansi 0.05, maka hasil uji statistik menunjukkan bahwa $0.007 < 0.05$ dan $0.469 < 0.5$ yang berarti hubungannya positif dan signifikan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan pegawai (X 2) dengan efektivitas kerja (Y) dapat DITERIMA atau menerima H_a menolak H_0 .

B.2.3.. Hubungan Budaya Organisasi (X 3) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Dengan memperhitungkan hasil pengujian hipotesis tersebut pada Tabel 68 diatas, maka dapat diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya organisasi (X 3) dengan efektivitas kerja (Y). Hal ini

ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) antara variabel budaya organisasi dengan efektivitas kerja sebesar 0.009 dengan koefisien korelasi sebesar 0.470. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji statistik pada taraf signifikansi 0.05 menunjukkan $0.009 < 0.05$ dan $0.470 < 0.5$.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan antara variabel budaya organisasi (X 3) dengan efektivitas kerja (Y) dapat DITERIMA atau menerima H_a dan Menolak H_o .

B.2.4. Hubungan antara Variabel Motivasi (X 1), Kemampuan Pegawai (X 2), Budaya Organisasi (X 3) dengan Efektivitas Kerja (Y)

Analisis Korkondansi Kendall – W untuk melihat hubungan variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen tercantum pada pada tabel 69 berikut :

Tabel 69
HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS DENGAN RUMUS KOEFISIEN
KONKORDANSI KENDALL (W)
(Kendall's W Test)

Test Statistics	
N	31
Kendall's W (a)	.309
Chi-Square	28.698
Df	3
Asymp.Sig	.000
A Kendall's Coefficient of Concordance	

Sumber : Data diolah dari hasil penelitian

Hasil analisis yang tercantum pada tabel 69 maka diketahui terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel Motivasi (X 1) , Kemampuan pegawai (X2), dan Budaya organisasi (X 3) secara bersama-sama

dengan Efektivitas kerja (Y) . Adanya hubungan positif dan signifikan antara 3 variabel independen dengan variabel dependen tersebut dapat ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.309 (korelasi lemah) . Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan angka $0.000 < 0.05$ dan $0.309 < 0.5$.

Uji statistik ini diperkuat oleh hasil perhitungan X^2 (Chi- Square) sebesar 28.698 , dengan derajat kebenaran (DF) = 3 dengan $\alpha=5\%$ didapatkan nilai statistik tabel sebesar 7.815, oleh karena X^2 hitung $> X^2$ tabel (28.698 > 7.815) maka hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara variabel motivasi (X1), kemampuan pegawai (X2) dan budaya organisasi (X 3) secara bersama-sama dengan efektivitas kerja (Y) dapat DITERIMA atau menerima H_a dan menolak H_o .

Untuk melihat pengaruh antara variabel motivasi (X1), kemampuan pegawai (X2) dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y) , maka nilai koefisien dikuadratkan : $(0.309)^2 \times 100 = 9.55\%$ dengan demikian pengaruh variabel motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja sebesar 9.55%, berarti sisanya sebesar 90.45% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian.

C. DISKUSI

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan oleh beberapa pakar sebagaimana tercantum pada BAB II, maka motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi atau menentukan efektivitas kerja.

Kajian teoritis yang telah dikemukakan pada BAB II dan setelah dilakukan pengujian hipotesis dari hasil penelitian di lapangan maka dapat diperoleh informasi sebagai berikut :

C.1. Bahwa Motivasi dengan Efektivitas Kerja mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan pada taraf signifikansi 0.05. Hubungan negatif dan tidak signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi (linierity) sebesar 0.793 dengan koefisien korelasi -0.44 .

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka dapat diinterpretasikan bahwa motivasi yang tinggi belum bisa meningkatkan efektivitas kerja pegawai .

C.2. Bahwa Kemampuan Pegawai dengan Efektifitas Kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0.05. Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.002 dan koefisien korelasi sebesar 0.469 .

Dengan kondisi demikian maka dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai yang baik akan menyebabkan efektivitas kerja juga baik. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan baik kemampuan teknis maupun kemampuan konseptual dari pegawai. Berkaitan dengan lokasi penelitian di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa tengah, maka kemampuan pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan menggunakan peralatan bekerja misalnya komputer, kemampuan penanganan dokumen perdagangan internasional, kemampuan untuk memahami perdagangan internasional secara luas.

C.3. Mengenai Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektifitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0.05 yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.001 dan koefisien korelasi 0.470.

Hasil penelitian dapat dikatakan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi akan semakin meningkatkan efektifitas kerja pegawai. Dari hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi penting dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai, dengan budaya organisasi maka pegawai akan mematuhi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

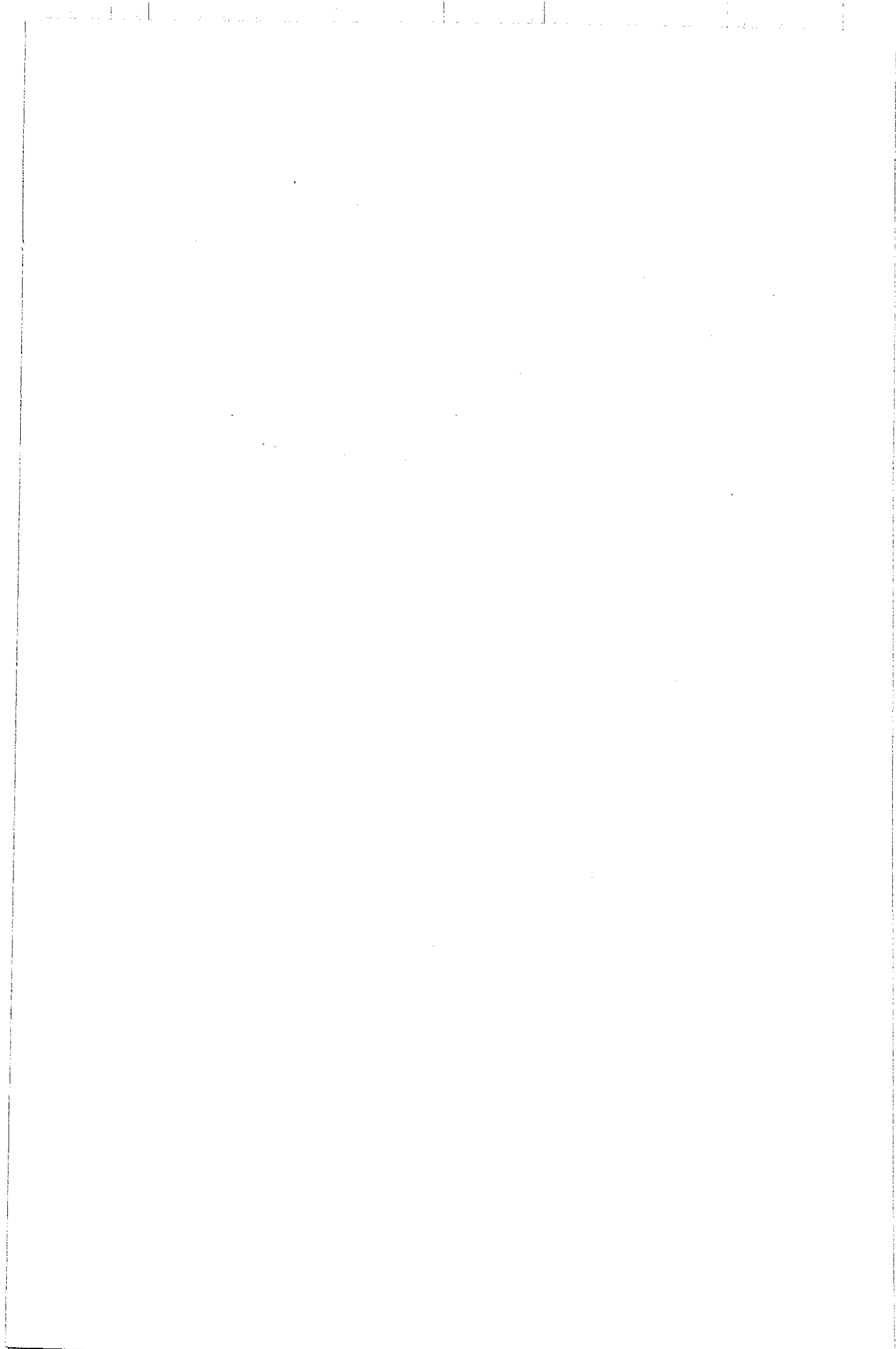
C.4. Sedangkan hubungan antara Motivasi, Kemampuan Pegawai, Budaya Organisasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.309.

Hasil ini diperkuat oleh hasil perhitungan X^2 (Chi- Square) adalah 28.698 , dimana X^2 hitung lebih besar dari X^2 tabel ($28.698 > 7.815$).

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah.

Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel motivasi

(X1), kemampuan pegawai (X2) dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y) , maka nilainya sebesar 9.55%, berarti sisanya sebesar 90.45% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian, antara lain faktor kepemimpinan, disiplin, tata kerja, koordinasi maupun faktor-faktor lain misalnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor yang berperan dalam menentukan efektivitas kerja di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, terutama berkaitan dengan tugas di instansi tersebut yang lebih banyak melaksanakan kegiatannya dalam bentuk pelayanan kepada dunia usaha.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Pembahasan mengenai efektivitas kerja merupakan hal yang menarik karena dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pada sebuah organisasi..

Rendahnya efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah ditunjukkan oleh banyaknya dokumen yang batal/rusak, atau setelah dokumen sampai di luar negeri dikembalikan oleh pihak importir karena kesalahan dokumen serta terdapat kecenderungan terhambatnya proses penyelesaian dokumen yang bermasalah.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kemudian dilakukan kegiatan penelitian lapangan dengan instrumen kuesioner yang didistribusikan kepada responden..

Setelah diperoleh data, kemudian dilakukan analisis statistik dengan hasil sebagai berikut :

1. Efektivitas kerja pegawai menunjukkan kondisi yang efektif (baik) hal ini terlihat dari data pada tabel 16 dimana dari 31 responden yang menyatakan kondisi efektif (baik) sebanyak 54.8% responden (17 responden). Hal ini dapat ditunjukkan oleh mutu pelayanan yang baik, adanya kejelasan standar kerja, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, target kerja yang sesuai, kesenangan pegawai dalam melaksanakan tugas yang padat serta tanggungjawab terhadap tugas.

2. Motivasi pegawai yang sangat tinggi ditunjukkan oleh pernyataan 45.2 % (14 dari 31 responden), sebagaimana tersebut pada Tabel 30. Kondisi ini didukung oleh adanya penghargaan terhadap ide dan kreativitas, dihargainya hasil kerja, dihargainya kemampuan pegawai, penghargaan atas ide dan kreativitas pegawai, berperannya pengarahan pimpinan, adanya intensif diluar gaji.
3. Kemampuan pegawai secara umum dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari Tabel 43. Dari 31 responden maka yang menyatakan baik sebanyak 48.4 % (15 responden). Kondisi seperti ini ditunjukkan oleh seringnya pegawai menggunakan metoda kerja, sering menggunakan peralatan kerja, pemahaman pegawai yang baik terhadap dokumen, pendidikan formal yang telah memenuhi syarat, pendidikan dan pelatihan teknis yang telah memadai, seringnya pegawai memecahkan masalah, kemampuan pegawai bekerjasama, kemampuan pegawai berkomunikasi, dan pengalaman pegawai dalam bidangnya.
4. Kondisi budaya organisasi cukup baik ditunjukkan oleh pernyataan 67.7 % (21 dari 31 responden) sebagaimana tercantum pada Tabel 61. Hal ini dapat dilihat dari adanya peranan misi dan diterapkannya misi dalam mencapai tujuan organisasi, penerapan program kerja, adanya komitmen terhadap tujuan organisasi, sering ada komunikasi antar staf, komunikasi antara atasan langsung dengan staf, berperannya komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi, sering adanya penghargaan atas hasil kerja, dan sering adanya penghargaan terhadap inisiatif pegawai.
5. Motivasi dengan efektivitas kerja mempunyai hubungan yang negatif dan tidak signifikan pada taraf signifikansi 0.05. Hubungan negatif dan tidak

signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi (linierity) sebesar 0.793 dengan koefisien korelasi -0.044 .

Dengan kondisi seperti tersebut diatas, maka dapat diinterprestasikan bahwa motivasi yang tinggi belum bisa meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

6. Kemampuan Pegawai dengan Efektifitas Kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0.05. Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.002 dan koefisien korelasi sebesar 0.469.

Dengan kondisi demikian maka dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai yang baik akan menyebabkan efektivitas kerja juga baik.

7. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Efektifitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0.05 yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.001 dan koefisien korelasi 0.470.

Hasil penelitian dapat dikatakan bahwa semakin meningkatnya budaya organisasi akan semakin meningkatkan efektifitas kerja pegawai.

8. Sedangkan hubungan antara Motivasi, Kemampuan Pegawai, Budaya Organisasi secara bersama-sama dengan Efektivitas Kerja dapat dikatakan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan yang ditunjukkan oleh nilai atau harga signifikansi hubungan (linierity) sebesar 0.000 dengan koefisien korelasi sebesar 0.309.

Hasil ini diperkuat oleh hasil perhitungan X^2 (Chi-Square) adalah 28.698, dimana X^2 hitung lebih besar dari X^2 tabel ($28.698 > 7.815$).

Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa motivasi, kemampuan pegawai dan budaya organisasi secara bersama-sama dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah.

Sedangkan apabila dilihat dari pengaruh antara variabel motivasi (X1), kemampuan pegawai (X2) dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama terhadap efektivitas kerja (Y), maka nilainya sebesar 9.55%, berarti sisanya sebesar 90.45% dipengaruhi oleh banyak faktor lain diluar penelitian, antara lain faktor kepemimpinan, disiplin, tata kerja, koordinasi maupun faktor-faktor lainnya.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan, maka berikut akan disampaikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar negeri, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah sebagai berikut :

1. Sebagai pendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka motivasi pegawai di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Tengah agar

dipertahankan. Pimpinan perlu memotivasi pegawai karena ketangguhan organisasi tergantung bagaimana pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya misalnya dalam bentuk mendorong ide dan kreatifitas pegawai, penghargaan terhadap kemampuan pegawai, penghargaan terhadap prestasi karyawan, memberikan kenaikan pangkat yang proporsional, menghargai gagasan pegawai, penagaran yang dilakukan secara rutin oleh unsur pimpinan, pemberian insentif yang memadai yang bertujuan agar pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya lebih baik. Apabila hal tersebut dapat diwujudkan oleh pimpinan maka pegawai memiliki fondasi yang kuat seperti rasa ikut memiliki, rasa ikut bertanggungjawab, dan mawas diri untuk memberikan yang terbaik bagi organisasinya. Dari fondasi tertanam nilai luhur mengenai persepsi SDM terhadap kerja yang antara lain : kerja adalah suatu kepuasan, kerja adalah suatu yang menyenangkan, kerja adalah suatu yang perlu kerjasama dengan orang lain, kerja itu mempunyai tujuan.

2. Dalam kaitannya dengan kemampuan pegawai, maka perlu dilakukan upaya meningkatkan kemampuan pegawai terutama berkaitan dengan kemampuannya yang berhubungan dengan kegiatan pelayanan dokumen perdagangan internasional seperti mengikut sertakan pegawai dalam pendidikan dan latihan perdagangan internasional di Pusat pelatihan Ekspor Indonesia (PPEI) studi banding, *on job training* bagi pegawai baru atau mengirim pegawai ke luar negeri dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai di bidang perdagangan internasional misalnya di Atase Perdagangan Indonesia maupun di pusat-pusat promosi dagang di

luar negeri di Luar Negeri, di Bea Cukai Luar Negeri maupun mengikuti kursus di Lembaga-lembaga Pendidikan Perdagangan Internasional di Luar Negeri. Mengingat dalam globalisasi ekonomi dibutuhkan pegawai yang mampu melaksanakan tugasnya dalam kondisi yang terus berubah.

3. Perlu menciptakan suasana budaya organisasi yang kuat karena berkaitan dengan nilai-nilai yang mendasari organisasi sehingga para anggotanya dapat berkelakuan dengan pemahaman yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan yang penting dalam organisasi. Dari unsur pimpinan, maka harus memiliki pengertian yang jelas mengenai budaya organisasi, dan menularkannya kepada pegawai yang lain dalam organisasi misalnya dalam bentuk mensosialisasikan misi, program, sasaran dan tujuan organisasi, meningkatkan komunikasi, meningkatkan perasaan memiliki organisasi, meningkatkan ketaatan pada aturan yang ada dalam organisasi, menghargai inisiatif pegawai, dan memanfaatkan kemampuan pendidikan teknis pegawai dalam memecahkan masalah. Berkaitan dengan kegiatan di Sub Dinas Perdagangan Luar Negeri yang sebagian besar pekerjaannya adalah pelayanan dokumen perdagangan luar negeri kepada dunia usaha, maka perlu menciptakan budaya organisasi agar pelayanan tersebut dapat efektif misalnya pelayanan yang ramah, sabar, tidak ada prioritas terhadap orang tertentu, serta luwes.

DAFTAR PUSTAKA.

- Amin Widjaja Tunggal, 2002, *Tanya Jawab Budaya Organisasi (Organizational Culture)*, Harvarindo.
- Dessler, Gerry, 1992. *Manajemen Personalia* terjemahan oleh Agus Darma, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1995. *Organisasi*, alih bahasa Nunuk Adiarni, Edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hadari Nawawi, Martini Hadari, 1990. *Administrasi Personel, untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Cetakan Pertama, CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Hani T. Handoko, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Harold Koonantz, Cryl O' Donnell, Heinz Weihrich, 1986, *Manajemen*, Edisi Kedelapan, Alih bahasa Antarikso, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Heidjracchman dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Hidayat Sucherly, 1996. *Peningkatan Produktivitas Organisasi Pemerintah dan Pegawai negeri di Indonesia*, Prisma
- Jonathan L Parapak, 1993. *Peranan Manajemen dalam Pengembangan Budaya Perusahaan*, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1990. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, CV. Mandar maju, Bandung.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, 1995. *Metode Penelitian Survei*, PT. Pustaka LP3ES, Jakarta.
- Miftah Thoha, 2000. *Perilaku Organisasi, Konsep dasar dan Aplikasinya*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Miftah Thoha, 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

- Moekijat, 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, CV. Mandar maju, Bandung.
- Mukayat D. Brotowidjoyo, 1991. *Metodologi Penelitian*, Penulisan Karangan Ilmiah, Liberty, Yogyakarta.
- Moenir, 1992. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta
- Robbins P. Stephen , 1996, *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Alih Bahasa Handyana Pujaatmaka, Edisi Kedelapan ,Prenhallindo, Jakarta.
- Steers, R, 1985 *.Efektivitas Organisasi*, Edisi Pertama, Erlangga, Jakarta, 1985.
- , 1987. *Organizational Effectiveness: A Bihavioral View*, Good Year Publishing Company Inc, Santa Monica, California.
- Stoner, James AF, Freeman. R Edward, Gilbert, Daniel K, 1995. *Management*, Prentice Hall International Inc, Engelwood Cliffs, New Jersey.
- Sugiyono, 1998, *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi Keempat, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- Sutopo Yuwono, 1983. *Kepemimpinan dalam Organisasi Aparatur Pemerintah*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Sukatno R dan T Hani Handoko, 1991. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*, Edisi Kedua ,BPFE, Yogyakarta.
- Sumadi Suryabrata, 988, *Metodologi Penelitian*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Sutarto, 2000. *Dasar-dasar Organisasi*. Gajahmada Press, Jogjakarta
- Suwarsono, 2000. *Perubahan-perubahan Sosial dan Pelayanan di Indonesia*, RGP, Jakarta
- The Liang Gie dan Miftah Toha dalam Ibnu Sanusi, 1990. *Ensiklopedi Umum dan Pembangunan*, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Triguno, 2000. *Budaya Kerja*. PT. Golden Terayon Press, Jakarta

Ulk, Gary, 1994, *Leadership in Organization*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.

Winardi, 1993., *Azas-azas Manajemen*, Penerbit Alumni Bandung.

Wahjosumidjo, 1984, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

NON BUKU.

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No.93/Menpan/1989 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengawasan Melekat.

UU No.22 Tahun 1999 tentang *Pemerintah Daerah*

